
DIPLOMARBEIT

Herr Ing.

Hans Peter Gutschlhofer

**Gestaltung eines
Anreizsystems für ein
Wissensmanagementsystem
im Anlagenbau**

Bruck, 2013

DIPLOMARBEIT

Gestaltung eines Anreizsystems für ein Wissensmanagementsystem im Anlagenbau

Autor:
Herr Ing. Hans Peter Gutschlhofer

Studiengang:
Wirtschaftsingenieurwesen

Seminargruppe:
KW09sGA

Erstprüfer:
Prof. Dr. rer. pol. Ulla Meister

Zweitprüfer:
Prof. Dr. Holger Meister

Einreichung:
Mittweida, 2013

Verteidigung/Bewertung:
Mittweida, 2013

Bibliografische Beschreibung:

Gutschlhofer, Hans Peter:

Gestaltung eines Anreizsystems für ein Wissensmanagementsystem im Anlagenbau. - 2013. - IX, 85, XIV S.

Mittweida, Hochschule Mittweida, Fakultät Wirtschaftswissenschaften, Diplomarbeit, 2013

Referat:

Diese Arbeit befasst sich mit dem Wissensmanagement im Anlagenbauunternehmen INTECO Special Melting Technologies. Die Anzahl der Zugriffe auf die von INTECO gewählte technologische Wissensmanagementplattform, ein WIKI, verringert sich stetig. Ziel dieser Arbeit ist es, ein an das Unternehmen angepasstes Anreizsystem zu gestalten, welches die individuellen, organisationalen, technischen und inhaltlichen Erfolgsfaktoren für die Nutzung von Social Software im Unternehmen beschreibt. Dazu sollen, nach der Darstellung der theoretischen Grundlagen für den Wissenstransfer mit Social Software, mit einer Mitarbeiterbefragung erfolgsrelevante Anreize erhoben werden. Sowohl die Anreize als auch die von den Beschäftigten gewünschten Inhalte fließen in das unternehmensspezifische Anreizsystem ein.

I. Inhaltsverzeichnis

I.	<i>Inhaltsverzeichnis</i>	I
II.	<i>Abbildungsverzeichnis</i>	V
III.	<i>Tabellenverzeichnis</i>	VIII
IV.	<i>Abkürzungsverzeichnis</i>	IX
1	<i>Einleitung</i>	1
1.1	<i>Problemstellung</i>	2
1.2	<i>Zielsetzung</i>	3
1.3	<i>Methodisches Vorgehen</i>	3
2	<i>Grundlagen und Begriffe</i>	5
2.1	<i>Vom Zeichen zur Kompetenz und Wettbewerbsfähigkeit</i>	6
2.2	<i>Definitionen des Wissensbegriffs</i>	7
2.3	<i>Wissensarten</i>	10
2.3.1	Implizites und explizites Wissen	10
2.3.2	Individuelles und kollektives Wissen	11
2.3.3	Internes und externes Wissen	11
2.3.4	Diskursives (wissenschaftliches) und narratives Wissen	12
3	<i>Wissensmanagement</i>	13
3.1	<i>Handlungsfelder des Wissensmanagements</i>	13
3.2	<i>Wissensmanagementmodelle</i>	14
3.2.1	Die Wissensspirale	15
3.2.2	Bausteine des Wissensmanagements	16
3.2.2.1	Wissensidentifikation	17
3.2.2.2	Wissenserwerb	17
3.2.2.3	Wissensentwicklung/Wissensgenerierung	18
3.2.2.4	Wissens(-ver)teilung	20
3.2.2.5	Wissensnutzung	21
3.2.2.6	Wissensbewahrung	21
3.2.2.7	Wissensbewertung	22
3.2.2.8	Wissensziele	23
3.3	<i>Dimensionen des Wissensmanagements</i>	24
3.3.1	Dimension Informations- und Kommunikationstechnologie	24
3.3.2	Dimension Organisation	26
3.3.3	Dimension Human Ressource Management	27
3.4	<i>Barrieren des Wissensmanagements</i>	28

4	Motiv, Anreiz, Motivation, Motivationstheorien	31
4.1	Motiv.....	31
4.2	Anreiz.....	32
4.3	Motivation.....	32
4.3.1	Intrinsische Motivation	33
4.3.2	Extrinsische Motivation	34
4.3.3	Arbeits- und Leistungsmotivation	34
4.4	Motivationstheorien.....	35
4.4.1	Inhaltstheorien	35
4.4.1.1	Die Pyramide der Motive nach Maslow	35
4.4.1.2	Die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg	36
4.4.2	Prozesstheorien	37
4.4.2.1	Wert-Erwartungstheorien.....	37
4.4.2.2	Zielsetzungstheorie.....	38
5	Anreizsysteme	39
5.1	Materielle Anreize	40
5.1.1	Direkte finanzielle Anreize	40
5.1.2	Indirekte finanzielle Anreize.....	41
5.2	Immaterielle Anreize.....	41
5.2.1	Soziale immaterielle Anreize	41
5.2.2	Organisatorische immaterielle Anreize	42
5.2.2.1	Arbeitszeitregelung	42
5.2.2.2	Karrieremöglichkeiten	42
5.2.2.3	Personalmanagementmaßnahmen	43
5.3	Intrinsische Anreize.....	43
6	Wissensmanagementinstrumente	45
6.1.1	Wissensmarktkonzept.....	45
6.1.2	Bonuspunktesystem	45
6.1.3	Management by Knowledge Objectives (MbKO)	46
7	Social Software im Wissensmanagement.....	49
7.1	Web 2.0 und Social Software.....	49
7.2	Weblog.....	51
7.3	WIKI.....	52
7.4	INTECOWIKI	52
7.5	Erfolgsfaktoren für die Nutzung von Social Software	54
7.5.1	Individuelle Erfolgsfaktoren	55
7.5.2	Organisatorische Erfolgsfaktoren	56
7.5.3	Technische Erfolgsfaktoren	56
8	Mitarbeiterbefragung.....	59

9	Gestaltungsempfehlungen für das Anreizsystem	69
9.1	<i>Bedeutung materieller Anreize für INTECOWIKI</i>	69
9.2	<i>Bedeutung immaterieller Anreize für INTECOWIKI</i>	70
9.3	<i>Bedeutung intrinsischer immaterieller Anreize für INTECOWIKI</i>	71
9.4	<i>Voraussetzungen und organisatorische Anreize</i>	71
9.5	<i>Individuelle Anreize</i>	73
9.6	<i>Technische Anforderungen</i>	73
9.7	<i>Inhaltliche Aspekte</i>	74
9.8	<i>Das unternehmensspezifische Anreizsystem</i>	75
10	Zusammenfassung und Ausblick.....	77
11	Literaturverzeichnis	79
Anhang	85
Anhang 1: Organisationsstruktur		I
Anhang 2: Umfragedesign		III
Anhang 3: Auswertung der offenen Fragen		XIII
Selbstständigkeitserklärung		

II. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Die drei semiotischen Ebenen, Syntax, Semantik, Pragmatik.....	5
Abbildung 2: Die Wissenstreppe	7
Abbildung 3: Komplementäre Wissensbegriffe	10
Abbildung 4: Verteilung implizites und explizites Wissen	15
Abbildung 5: Wissensgenerierung und –transformation	15
Abbildung 6: Erweiterung der Bausteine des Wissensmanagements von Moser/Schaffer	17
Abbildung 7: Zwei Personen Gefangenendilemma.....	19
Abbildung 8: Zwei Personen Gefangenendilemma mit Anreizen	20
Abbildung 9: Die Hauptprozesse der Wissensbewahrung	21
Abbildung 10: Die Todesspirale einer elektronischen Wissensbasis	22
Abbildung 11: Gestaltungsdimensionen eines ganzheitlichen Wissensmanagements	24
Abbildung 12: Erweitertes Modell zum Erfolg von Informationssystemen	26
Abbildung 13: Wissensmanagementbarrieren von Arbeitnehmern (KPMG Studienergebnisse)	29
Abbildung 14: Relation Motiv und Anreiz	32
Abbildung 15: Zusammenhang Motiv, Anreiz, Motivation und Handlung	33
Abbildung 16: Pyramide der Motive nach Maslow	35
Abbildung 17: Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg	36
Abbildung 18: VIE Theorie von Vroom.....	38
Abbildung 19: Klassifikation Anreize-Motive	39
Abbildung 20: Management by Knowledge Objectives (MbKO)	46

Abbildung 21: Klassifizierungsschema von Social Software nach Hippner	50
Abbildung 22: INTECOWIKI Startseite	53
Abbildung 23: Teilnehmer pro Unternehmen.....	59
Abbildung 24: Alter der Teilnehmer	60
Abbildung 25: Umfrageteilnehmer pro Bereich	60
Abbildung 26: Wissensmanagementkenntnis in den Bereichen	61
Abbildung 27: Wissensmanagement in den Abteilungen	61
Abbildung 28: Organisationale Voraussetzungen für Wissensmanagement	62
Abbildung 29: Nutzungsbarrieren für Wissensmanagement	62
Abbildung 30: Herkunft arbeitsrelevanter Informationen	63
Abbildung 31: Arbeitsinhalt, Arbeitsaufgaben und Dokumentation	64
Abbildung 32: Nutzungsstatistik	64
Abbildung 33: Relevanz von Informationen im Wissensmanagementsystem.....	65
Abbildung 34: Gereichte Informationsrelevanz im WMS.....	66
Abbildung 35: Anreize im Wissensmanagement.....	67
Abbildung 36: Gereichte Anreize für ein WMS.....	70
Abbildung 37: Einführungspfade des Wissensmanagements	72
Abbildung 38: INTECO Organisationsstruktur.....	I
Abbildung 39 Umfragedesign Teil 1	III
Abbildung 40 Umfragedesign Teil 2	IV
Abbildung 41 Umfragedesign Teil 3	V
Abbildung 42 Umfragedesign Teil 4	VI

Abbildung 43 Umfragedesign Teil 5	VII
Abbildung 44 Umfragedesign Teil 6	VIII
Abbildung 45 Umfragedesign Teil 7	IX
Abbildung 46 Umfragedesign Teil 8	X
Abbildung 47: Umfragedesign Teil 9	XI

III. Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Das unternehmensspezifische Anreizsystem 75

Tabelle 2: Auswertung der offenen Fragen A-XIII

IV. Abkürzungsverzeichnis

bzw.	beziehungsweise
CHF	Schweizer Franken
EUR	Euro
i.e.s	im engeren Sinn
i.w.s	im wesentlichen Sinn
IuK	Informations- und Kommunikationstechnologie
MbKO	Management by Knowledge Objectives
u.a.	unter anderem
VIE	Valenz-Instrumentalitäts-Erwartungstheorie
WM	Wissensmanagement
WMS	Wissensmanagementsystem

1 Einleitung

„Wissen ist die einzige Ressource, welche sich durch Gebrauch vermehrt“¹

Doch trifft in Unternehmen nicht häufiger folgendes zu?

„Denn Wissen selbst ist Macht“
(Francis Bacon)

Diese Zitate veranschaulichen eindrucksvoll das Dilemma des Wissensmanagements. Denn Mitarbeiter, Kollegen und auch Vorgesetzte horten Wissen und Erfahrungen, wogegen es für Unternehmen wesentlich darauf ankommt, dass in allen Betriebsbereichen Informationen und Wissen geteilt und verteilt werden. Denn die Produktivität der Produktionsfaktoren Arbeit, Boden und Kapital wird entscheidend vom Stand des technischen Wissens beeinflusst.² Nicht mitgeteiltes, nicht auffindbares, nicht beachtetes und nicht dokumentiertes Wissen ist verloren. Für das Unternehmen kann dies den Verlust von Macht, Qualität, Know-How, Kompetenz und Marktanteilen bedeuten.

In den letzten Jahrzehnten wurden verschiedenste Theorien entwickelt um Wissen zu managen. Die Hoffnung, dass sich durch das Sammeln der Informationen in Papierform wie auch in Datenbanken der Wettbewerbsvorteil von selbst generiert, hat sich nicht bestätigt, da der Mensch als Wissensträger im Unternehmen bereit sein muss, sein Wissen zu teilen. Neben der individuellen Bereitschaft zur Wissensweitergabe, üben auch die gewählte technische Lösung und die organisatorischen Voraussetzungen erheblichen Einfluss auf den Erfolg von Wissensmanagement (WM) im Unternehmen aus. In den letzten Jahren versuchen immer mehr Unternehmen Web 2.0 Lösungen für den Wissenstransfer einzusetzen. Der Begriff Web 2.0 beschreibt den durch die aktive Änderung der Inhalte im Internet durch die Nutzer hervorgerufenen Wandel und bezieht sich auf innovative Applikationen und Plattformen im Internet mit hohem Gestaltungspotential, welche den Aufbau sozialer Netzwerke durch die aktive Gestaltung und kooperative Partizipation ermöglichen. Ziel ist die permanente Vernetzung der Nutzer und die Verknüpfung von Inhalten.³ Die im Web 2.0 gelebte soziale Komponente und freiwillige Wissensteilung möchten Wissensmanager gerne in die Unternehmenslandschaft integrieren. Als dafür geeignete Werkzeuge erachten Stocker und Tochtermann WIKIs und Weblogs, die primär den Wissenstransfer fördern und kostengünstig in die Unternehmenslandschaft integriert werden können.

Die Förderung des Wissenstransfers gilt als eine der wichtigsten Aufgaben des Wissensmanagements.⁴ Die Bereitstellung einer innovativen Technologie und die Berücksichtigung individueller Motive zur Wissensteilung führt jedoch nur dann zum Erfolg, wenn Wissensmanagement in die betrieblichen Prozesse integriert wird, Anreizsysteme entwickelt werden und die Unternehmenskultur den Wissenstransfer positiv beeinflusst.

¹ Probst/Raub/Romhardt, 2010, S.1

² Baßeler/Heinrich/Utecht, 2006, S 17

³ Vgl. Wirtz/Ullrich, 2008, S. 22 und S. 36.

⁴ Vgl. Stocker/Tochtermann, 2012, S. 3.

1.1 Problemstellung

Im Jahr 2008 wurde von INTECO special melting technologies ein an die Unternehmensgruppe angepasstes WIKI (INTECOWIKI) installiert.

Die Firma INTECO mit Hauptsitz in Bruck an der Mur wurde im Jahr 1973 als Zwei-Mann Beratungsfirma gegründet und wird seit 1998 von Dr. DI Harald Holzgruber geführt. Ein junges, dynamisches Team von 135 Mitarbeitern im steirischen Bruck, sowie weitere 100 hochqualifizierte Arbeitskräfte in Tochterunternehmen in China, Deutschland und USA tragen zum konstanten Unternehmenserfolg bei. Die Kernkompetenzen und Hauptgeschäftsfelder der Firma INTECO liegen in der Planung, dem Aufbau und der Inbetriebnahme von Stahlwerksanlagen. Im Produktportfolio der INTECO special melting technologies finden sich:

- Lichtbogenöfen, Pfannenöfen
- ESU/RH/VAR/VD/VOD/Blockguss-/Strangguss Anlagen
- Stahlwerkszusatzausrüstung (Notfalllanzenmanipulator, Temperatur- und Probenahme Manipulator, Drahteinspulmaschine etc.)
- Komplette Edelstahlwerke
- Technische Assistenz und Know-How Transfer
- Automatisierungslösungen für Anlagenbauunternehmen
- Datenbankbasierende Level 2 Automatisierungslösungen für Stahlwerksanlagen

Das fachspezifische Know-How und die Engineeringqualität sowie maßgeschneiderte Komplettlösungen haben INTECO mit einer Exportrate von über 90% zum Weltmarktführer im Bereich der Sondermetallurgie und zum Qualitätsführer in der Sekundärmetallurgie gemacht. Von entscheidender Bedeutung für den Unternehmenserfolg ist, dass das Wissen zwischen den Tochterunternehmen und den Anlagenbauprojekten, die in der Abwicklung ähnlich, aber technisch unterschiedlich sind, schnellstens ausgetauscht wird. Die im Anhang befindliche

Abbildung 38 zeigt die Organisationsstruktur von INTECO. Daraus kann die Internationalität und die große Anzahl hierarchischer Ebenen abgeleitet werden, wodurch die große Bedeutung des Wissensmanagements im Konzern INTECO nochmals verdeutlicht wird.

Nach anfänglichen Erfolgen fällt die Nutzungsfrequenz von INTECOWIKI stetig, was auf fehlende bzw. unpassende Anreize auf organisationaler, technischer oder individueller Ebene hinweist. Um die Einarbeitungszeit von neuen Mitarbeitern zu verkürzen, Innovationen zu fördern und Wiederholungsfehler in der Konstruktion der von INTECO geplanten Anlagen zu verhindern, ist es für die Unternehmung jedoch wichtig, das breit gestreute, verfügbare Wissen zu bündeln und allgemein zugänglich zu machen. Deshalb sollen mit einer online durchgeführten Mitarbeiterbefragung, zu der alle Mitarbeiter der Mutterfirma und der Tochterfirmen eingeladen waren, nicht bekannte Bedürfnisse erhoben werden und unternehmensspezifische Erfolgsfaktoren für den Wissenstransfer festgestellt werden.

1.2 Zielsetzung

Ziel dieser Arbeit ist es, mittels einer Vollbefragung ein an die Bedürfnisse der INTECO Mitarbeiter angepasstes Anreizsystem zu entwickeln, welches die Zugriffshäufigkeit auf INTECOWIKI erhöhen kann. Auf Grund des komplexen Wechselspiels der Dimensionen Technik, Organisation und Mensch auf den Wissenstransfer und die Nutzung von Social Software werden für jede Dimension separate Anreize beschrieben. Um die sofortige Umsetzung zu ermöglichen, werden die Anreize nach Wichtigkeit gereiht. Weitere Ziele dieser Arbeit sind:

- die Vermittlung von theoretischen Grundlagen zum Wissensmanagement und die Beschreibung des Dilemmas der Wissensteilung
- die Erläuterung der Relation zwischen Anreiz, Motiv, Motivationstheorien und dem Anreizsystem
- die Auswahl eines für INTECO geeigneten Wissensmanagementinstruments
- die Beschreibung von Erfolgsfaktoren für den Einsatz von Social Software
- die Darstellung von Anreizen und Rahmenbedingungen auf technischer, organisatorischer und individueller Ebene welche die Zugriffshäufigkeit auf INTECOWIKI erhöhen können

Mit der Vollbefragung sollen neben der Evaluierung möglicher Anreize und Rahmenbedingungen für die Nutzung von INTECOWIKI folgende zusätzliche Erkenntnisse gewonnen werden:

- Wie nutzen die Mitarbeiter INTECOWIKI bzw. wie teilen Sie Ihr Wissen?
- Welche Bedürfnisse bestehen im Unternehmen zur Wissensteilung?
- Wie kann INTECOWIKI verbessert werden?

1.3 Methodisches Vorgehen

Basierend auf den theoretischen Grundlagen des Wissensmanagements, den Wissensmanagementmodellen, Wissensmanagementinstrumenten, Motivationstheorien, Anreizsystemen und den Erfolgsfaktoren für Social Software sollen mit offenen und geschlossenen Fragen relevante Anreize auf individueller, organisatorischer und technischer Ebene sowie inhaltliche Verbesserungsmöglichkeiten gefunden werden.

Dazu werden zunächst die für das Verständnis notwendigen Wissensbegriffe definiert, worauf zwei häufig verwendete Wissensmanagementmodelle, die Wissensspirale von Nonaka und Takeuchi und die Wissensbausteine von Probst, auf deren Praxistauglichkeit und Eignung für das Wissensmanagement im Unternehmen INTECO geprüft werden. Anhand eines spieltheoretischen Modells wird das Dilemma des Einzelnen für die Wissensweitergabe erläutert. Eine mögliche Lösung des Dilemmas ist die Berücksichtigung von Motiven und Anreizen, welche die Volition zur Wissensteilung positiv beeinflussen können. Dazu werden für jede Dimension des Wissensmanagement separate Anreize beschrieben, deren Relevanz für INTECO in einer online durchgeführten Vollbefragung geprüft werden. Selbiges gilt auch für die in der Arbeit beschriebenen Wissensmanagementinstrumente, Management by Knowledge Objectives (MbKO) und das Bonuspunktesystem. Über die Beschreibung von Social Software, welche sich für Wissensmanagement eignet, soll herausgefunden werden, ob die von INTECO gewählte Lösung, ein WIKI, den Wissenstransfer fördern kann und welcher Handlungsbedarf zur Adaptierung des Systems besteht. Desweiteren sollen Hinweise

auf technische Änderungen und inhaltliche Verbesserungen aus den erhobenen Daten gewonnen werden.

Abschließend werden die gewonnenen Erkenntnisse zusammengefasst und priorisiert, worauf mit der Umsetzung der Maßnahmen zur Steigerung der Zugriffshäufigkeit auf INTECOWIKI begonnen werden kann.

2 Grundlagen und Begriffe

Die Frage, was Wissen ist und wie es entsteht, gehört zu den grundlegenden Fragestellungen der Philosophie. Eine allgemein gültige Definition des abstrakten Begriffs konnte bis dato noch gefunden werden, weshalb zunächst die Grundlagen für die Schaffung von Wissen sowie verschiedene Ansätze zur Definition von Wissen erläutert werden.

Die Basis für die Beschreibung der Zusammenhänge zwischen Zeichen, Daten, Information und Wissen bildet die Semiotik, die Lehre der Zeichen.

Die Semiotik ist eine fachgebietsübergreifende Teilwissenschaft (z.B. Symptomatik in der Medizin), welche die Zeichen und deren Funktionen beschreibt, um uns untereinander besser verständigen zu können.⁵ Sie untersucht nach Sottong (1998, S.11f) „einen zentralen Bereich der Kultur, das Funktionieren von Zeichen und Codes in der menschlichen Kommunikation. Sottong differenziert zwischen Informationsentnahme durch Zeichen und dem Zeichen als Kommunikationsmittel. An dieser Stelle versucht er, die Semiotik als eine eigenständige Wissenschaft darzustellen, welche sich mit der allgemeinen Lehre und der Analyse von Zeichen, Zeichenbeziehungen und Zeichenprozessen beschäftigt.“⁶ Die Semiotik betrachtet Zeichensysteme jeglicher Art, beispielsweise die Schrift, die Gestik, die Sprache, oder auch Verkehrszeichen, und kann in die Dimensionen Syntax, Semantik und Pragmatik unterteilt werden.

Die Verknüpfung zwischen den semiotischen Ebenen und dem Sender und Empfänger der Information veranschaulicht Abbildung 1.



Abbildung 1: Die drei semiotischen Ebenen, Syntax, Semantik, Pragmatik⁷

Die drei Dimensionen Syntax, Semantik und Pragmatik können am Beispiel einer roten Ampel verdeutlicht werden. Im Beispiel ist das rote Licht der Ampel das Zeichen (die Syntax), mit der Bedeutung (Semantik) „STOPP“. Die Pragmatik veranschaulicht welche Handlung der Interpret aus der Nutzung der Botschaft ableitet. Dies könnte „STEHENBLEIBEN“ oder die Auswahl eines anderen Wegs bedeuten.

⁵ Vgl. Sottong, 1998, S.9

⁶ Vgl. Sottong, 1998, S.11

⁷ Eigene Darstellung in Anlehnung an Helbig, 2008, S. 39

2.1 Vom Zeichen zur Kompetenz und Wettbewerbsfähigkeit

Die Begriffe Zeichen, Daten, Information und Wissen sind Schlüsselbegriffe des Wissensmanagements und haben im allgemeinen Sprachgebrauch vielschichtige, facettenreiche Bedeutungen. Deshalb ist eine klare Abgrenzung der Termini Voraussetzung um die Konzepte und Modelle unmissverständlich zu betrachten.⁸

Zeichen (Buchstaben, Ziffern, Begriffe) werden nach bestimmten Ordnungsregeln (einem Code oder einer Syntax) kombiniert und so zu Daten, welche wiederum die symbolische Repräsentation von Sachverhalten darstellen.

Daten entstehen durch die Transformation von Zeichen und können Zahlen z.B. 1.2, Wörter, oder auch das rote Licht einer Ampel sein. Daten sind voneinander unterscheidbar und ermöglichen das Beschreiben eines Teils des Geschehens, haben selbst aber noch keine Bedeutung, wodurch keine Interpretation, Werturteile oder Handlungen auf Daten beruhen können.

Zu **Informationen** werden Daten erst, wenn ein Bezug zum Problem hergestellt wird. Informationen sind sinnvoll kombinierte Daten, die in einem Prozess der Erkenntnisgewinnung (Bedeutungskontext) stehen und aus betriebswirtschaftlicher Sicht zur Vorbereitung von Entscheidungen und Handlungen dienen.⁹ Dies wäre der Fall, wenn die Zahl 1.2 den Wechselkurs zwischen EUR und CHF angeben würde. Informationen sind wertlos für jene Betrachter, die sie nicht mit anderen aktuellen oder in der Vergangenheit gespeicherten Informationen verbinden können. Im Beispiel würde dies bedeuten, dass erst die Vernetzung der Information (Wechselkurs von EUR in CHF entspricht 1.2) mit der Kenntnis der Funktionsweise der Kapitalmärkte und einer Entscheidungsmöglichkeit (z.B. Kauf einer Ware im Euroraum oder in der Schweiz) Wissen generiert.

Informationen können als Daten an andere Personen weitergegeben werden. Dies kann auch durch das Sammeln von Daten in einer Datenbank geschehen.

„**Wissen** ist die persönliche Fähigkeit, durch die ein Individuum eine bestimmte Aufgabe ausführen kann.“¹⁰ Es bedingt die kontextbezogene Vernetzung von Informationen und entsteht als Ergebnis der Verarbeitung von Informationen.¹¹ Wissen ist personengebunden, subjektrelativ, perspektivisch, zweckrelativ und befindet sich ausschließlich im Gedächtnis (kognitives Subsystem des Menschen). Es ist klar von Informationen und Daten zu trennen.¹²

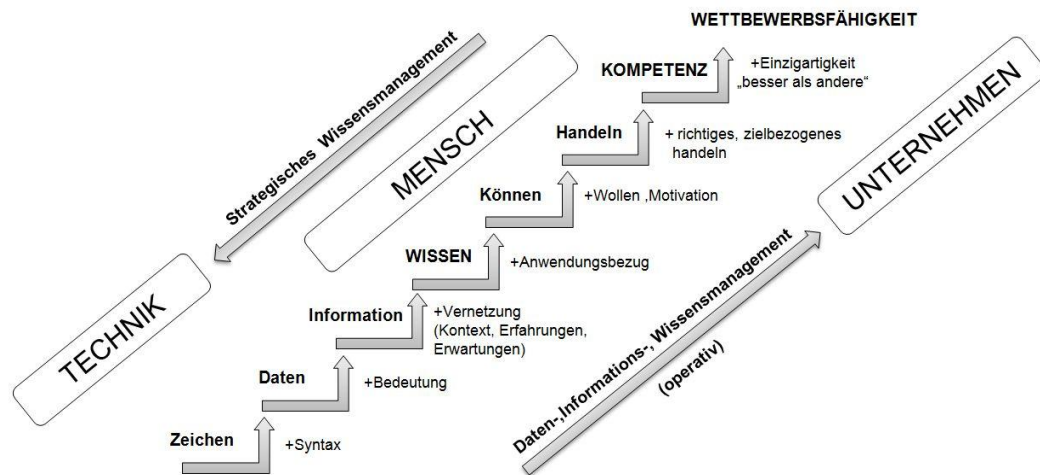
⁸ Vgl. Wilkesmann/Rascher, 2005, S.12

⁹ Vgl. North, 1999, S.40

¹⁰ Wilkesmann/Rascher, 2005, S.13.

¹¹ Vgl. North, 2005, S.38.

¹² Vgl. Hasler, 2007, S.34ff.

Abbildung 2: Die Wissenstreppe ¹³

Durch die Umwandlung des Wissens „WISSEN WAS“ in **Können** „WISSEN WIE“ zeigt sich der Wert des Wissens für das Unternehmen, welches sich in entsprechenden Handlungen manifestiert. Aus Unternehmenssicht gilt es das Umsetzen des Wissens in Können und schlussendlich Kompetenz zu fördern. Können wird nur dann unter Beweis gestellt, bzw. in Handlungen umgesetzt, wenn eine Motivation dazu besteht „Wollen“. ¹⁴ **Handeln** zeigt, wie eine Person oder Organisation aus Informationen das Wissen zweckorientiert generiert, es zielbezogen anwendet und dadurch über **Kompetenz** verfügt. Von **Kernkompetenzen** spricht man wenn Kompetenzen durch Nicht-Imitierbarkeit, Nicht-Substituierbarkeit und Knappheit gekennzeichnet sind. Sie lassen sich auf neue Produkte transferieren und können einen geldwerten Zusatznutzen für den Kunden generieren. ¹⁵ Kernkompetenzen repräsentieren die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens, und sind ein Verbund von Fähigkeiten und Technologien, die auf explizitem und verborgenem Wissen beruht und sich durch zeitliche Stabilität und produktübergreifenden Einfluss auszeichnet. ¹⁶

2.2 Definitionen des Wissensbegriffs

Obwohl sich die Menschheit seit dem Altertum mit der Definition des Begriffs Wissen beschäftigt, konnte bislang noch keine einheitliche Begriffsbeschreibung gefunden werden. Stattdessen wurden von verschiedenen Wissenschaftsbereichen, beispielsweise der Soziologie, der Philosophie, und den Wirtschaftswissenschaften unterschiedliche Definitionen erarbeitet, wovon einige von Minder in ihrer Dissertation aufgelistet wurden. ¹⁷ Zum besseren Verständnis der betriebswirtschaftlichen Definition soll zunächst erklärt werden, wie Wissen in das bestehende Produktionsfaktorensystem einzuordnen ist. Der Ursprung der Produktionsfaktorentheorie liegt in der Volkswirtschaftslehre. Dort werden Arbeit, Boden und Kapital als Produktionsfaktoren beschrieben. Arbeit und Boden werden hierbei als primäre Produktionsfaktoren bezeichnet, da sie im Unternehmen zur Erstellung

¹³ Vgl. Probst/Raub/Romhardt, 2010, S.16, North, 2005, S. 32 und Hasebrook/Zawacki-Richter/Erpenbeck, 2004, S.253

¹⁴ Vgl. North, 2005, S.34.

¹⁵ Vgl. Harasymowicz-Birnbach, 2008, S.19f.

¹⁶ Vgl. North, 2005, S.34f.

¹⁷ Vgl. Minder, 2001, S.37ff.

von Outputs und nicht als Ergebnis eines Wirtschaftsprozesses angesehen werden können. Diese Outputs können konsumiert oder weiterverarbeitet werden. Kapital hingegen ist kein primärer, sondern ein derivativer Produktionsfaktor. Er ist zwar selbst Input des Produktionsprozesses, aber gleichzeitig auch Output der Volkswirtschaft. Kapitalgüter sind somit produzierte Produktionsgüter. Dem neoklassischen Denkstil folgend geht Information und damit spezifisches Wissen in die Produktionstheorie nicht als Produktionsfaktor, sondern in die funktionale Abhängigkeit zwischen Produktionsfaktoren und Produkten ein.¹⁸ In der Betriebswirtschaftslehre wurde zunächst die volkswirtschaftliche Einteilung der Produktionsfaktoren in Arbeit, Boden und Kapital übernommen. Es zeigte sich jedoch bald, dass diese Einteilung, die die Basis für eine Theorie der Einkommensbildung und -verteilung ist, für die Betriebswirtschaftslehre nicht geeignet ist. Gutenberg begründete dann eine betriebswirtschaftliche Klassifizierung der Produktionsfaktoren. Die klassische Betriebswirtschaftslehre im Sinne Gutenbergs kennt drei Produktionsfaktoren, d.s. Arbeit, Betriebsmittel und Werkstoffe. Wenn man jedoch den betrieblichen Herstellungs- und Verwertungsprozess von Produkten genauer analysiert, so ist Information als zweckorientiertes Wissen zu einer zielführenden Kombination der klassischen Produktionsfaktoren unumgänglich, da einerseits die Unterordnung unter einen klassischen Produktionsfaktor Probleme bereitet und andererseits zweckorientiertes Wissen als Ressource, oder „Rohstoff“ von Entscheidungen im Unternehmen gesehen werden kann.¹⁹ Bei der Auswahl der nachfolgenden Wissensdefinitionen wurde deshalb darauf geachtet, dass ein Bezug zum Ressourcencharakter des Wissens besteht. Häufig bleibt jedoch ungeklärt, ob es sich bei Wissen um eine Ressource handelt, die sich durch Teilung vermehrt, oder ob Wissen ein knappes Gut ist, welches Macht impliziert.²⁰

Probst/Raub/Romhardt

Nach Probst et al. stellt Wissen die Gesamtheit der Kenntnisse und Fähigkeiten dar, die von Individuen zur Lösung von Problemen, unter Berücksichtigung theoretischer und praktischer Erkenntnisse sowie Handlungsanweisungen, eingesetzt werden. Wissen stützt sich auf Daten und Informationen, ist aber im Gegensatz zu diesen stets personengebunden. Es wird von Individuen konstruiert und repräsentiert deren Erwartungen über Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge.²¹ Charakteristisch für diese Wissensdefinition ist die Personenbezogenheit des Wissens. Es findet jedoch keine Unterscheidung des Wissens zu Handeln, Können, Erfahrung, Intuition und anderem statt, worauf Willke in seiner Definition achtete:

Willke

„Wissen entsteht durch den Einbau von Informationen in Erfahrungskontexte, die sich in Genese und Geschichte des Systems als bedeutsam für sein Überleben und seine Reproduktion herausgestellt haben.“²² Diese Begriffsabgrenzung beschreibt Wissen als Beobachtungsdifferenz und erläutert den Zusammenhang von Wissen auf das Handeln des Einzelnen.

¹⁸ Vgl. Lehner, 2005, S.9.

¹⁹ Vgl. Lehner, 2005, S.12.

²⁰ Vgl. Wilkesmann/Rascher, 2005, S.13.

²¹ Vgl. Probst/Raub/Romhardt, 2010, S.23.

²² Willke, 2001, S.11.

Schreyögg/Geiger

Um den Wahrheitsgehalt von Wissen identifizieren zu können, bzw. um wissenswertes Wissen für das Wissensmanagement bestimmen zu können, wurden von Schreyögg & Geiger folgende Selektionskriterien vorgeschlagen:

„Wissen muss in Form von Aussagen vorliegen. Die Aussagen müssen begründet sein. Die Begründungen müssen einem Prüfverfahren standhalten, das im jeweiligen Kontext anerkannt ist.“²³

Bei Wissen handelt es sich demnach um begründete Aussagen, die einem (im jeweiligen Kontext) anerkannten Qualifizierungsverfahren unterzogen worden sind.²⁴

Geiger

Der Wissensbegriff von Geiger ist im Vergleich zu den bereits genannten Definitionen breiter gefasst da er einerseits die philosophischen Wissenskonzepte von Habermas, Toulmin, Lyotard und Foucault zusammenfasst und andererseits die Basis eines für die Wissensmanagementforschung tragfähigen Wissenskonzepts bilden soll.

„Wissen ist immer originär sprachlich verfasst und an diskursive Argumentationsprozesse gebunden. Darüber hinaus (...) ist Wissen immer sozial konstruiert. (...) Drittens muss Wissen immer ein explizites sozial anerkanntes Prüfverfahren durchlaufen haben. (...) Zu guter Letzt ist Wissen immer ein kollektives, nie rein individuelles Konstrukt. Nur Gemeinschaften können sozusagen das Attribut Wissen verleihen.“²⁵

Aus den vorangegangenen Definitionen kann abgeleitet werden, dass es eine einzige richtige Wissensdefinition schon per se nicht geben kann, da jede Disziplin ihre eigenen Gegenstandsbereiche selbst definiert und präzisiert. Eine einheitliche Definition oder gar eine abschließende Beschreibung dessen, was Wissen darstellt, ist weder erstrebenswert noch erreichbar, da sie unterschiedliche Zugänge zur und Annahmen über die Wirklichkeit künstlich vereinfachen würde.²⁶

²³ Vgl. Schreyögg/Geiger, 2003, S.13.

²⁴ Vgl. Schreyögg/Geiger, 2003, S.15.

²⁵ Geiger, 2006, S.311.

²⁶ Vgl. Prange, 2002, S.23.

2.3 Wissensarten

Einen möglichen Ansatz zum besseren Verständnis des Charakters von Wissen bietet die Klassifizierung des Begriffs anhand dichotomischer Begriffspaare, welche im folgenden Kapitel beschrieben werden. Nachstehende Abbildung zeigt die für betriebswirtschaftliche Analysen dominierenden Begriffspaare.

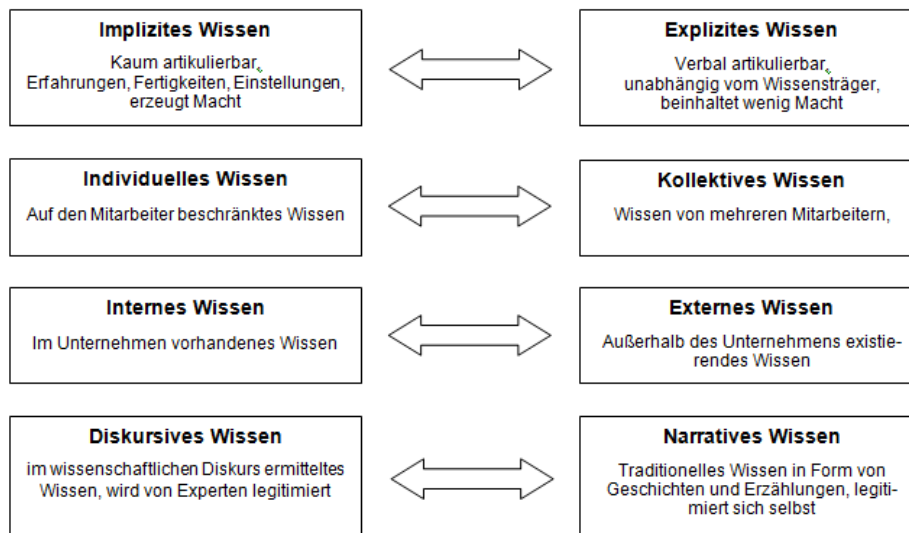


Abbildung 3: Komplementäre Wissensbegriffe²⁷

2.3.1 Implizites und explizites Wissen

Die von Polanyi begründete Unterscheidung zwischen implizitem und explizitem Wissen ist für das Wissensmanagement von entscheidender Bedeutung. Unterschieden wird hinsichtlich dem Erläuterungsgrad und der Verfügbarkeit von Wissen.²⁸

Explizites Wissen ist beschreibbares, formalisierbares, zeitlich stabiles Wissen, welches standardisiert, strukturiert und methodisch in sprachlicher Form in Dokumentationen, Datenbanken, Patenten, Produktbeschreibungen, Formeln, aber auch in Systemen, Prozessen oder Technologien angelegt werden kann. Es kann in Medien (disembodied knowledge) gespeichert, verarbeitet und übertragen werden.²⁹

Implizites Wissen (implicit knowing) lässt sich nur schwer artikulieren, formalisieren und teilen, ist personengebunden, nicht sichtbar, im Kopf gespeichert (embodied knowledge) und beinhaltet sowohl kognitive Elemente wie subjektive Einsichten, Wahrnehmungen, Erfahrungen, Gefühle, Wertvorstellungen, Intuition, Ideale und eine technische Komponente.³⁰ Diese repräsentiert das Know-

²⁷ Vgl. Al-Laham 2003: S. 30 ff.; De Jong 1996; Harasymowicz-Birnbach 2008: S. 21; Rümmler 2001: S. 24 ff.

²⁸ Vgl. Harasymowicz-Birnbach 2008: S. 22; Nonaka 2002: S. 439 f.; Nonaka/Takeuchi 1997: S. 71 ff.; North 2005: S. 43 ff.; Polanyi 1966: S. 4 ff.; Schreyögg/Geiger 2005: S. 47 ff.

²⁹ Vgl. North 2005: S.43.

³⁰ Vgl. North 2005: S. 43 ff.

How sowie Fähigkeiten und Fertigkeiten, die zur Erfüllung von Aufgaben notwendig sind.³¹ Implizites Wissen wird unter anderem in der Erziehung vermittelt, indem wir das Verhalten der Eltern übernehmen, ohne uns darüber bewusst zu sein. Es könnte beispielsweise das Sprechen einer Sprache darstellen.³²

Das stille, verborgene Wissen „tacit knowing“ muss vom impliziten Wissen abgegrenzt werden, da nur letzteres, zumindest teilweise bewusst ist und dadurch erst weitergegeben werden kann.³³ Diese Differenzierung fehlt im theoretischen Modell des Wissen schaffenden Unternehmens von Nonaka/Takeuchi.³⁴ Siehe auch Kapitel 3.2.1. „Die Wissensspirale“.

Des Weiteren konnte Geiger in seiner Dissertation „Wissen und Narration“ zeigen, dass implizites Wissen als Können zu verstehen ist, wodurch der Versuch implizites Wissen zu explizieren scheitern muss. „Auch die häufige Annahme, Narrationen würden implizites Wissen transferieren und gleichsam heben, konnte widerlegt werden.“³⁵

2.3.2 Individuelles und kollektives Wissen

Die Unterscheidung zwischen individuellem und kollektivem Wissen wird anhand der personellen Bindung getroffen.³⁶ Nach Nonaka und Takeuchi kann Wissen nur von einzelnen Individuen persönlich entwickelt werden. In diesem Zusammenhang spricht man von **individuellem Wissen**, da einzelne Personen Wissen produzieren und dieses für andere nicht zugänglich ist. Erst durch eine Interaktion zwischen einzelnen Individuen in Form von Dialogen, Erfahrungsaustausch und Beobachtungen wird Wissen auf einen weiteren Personenkreis verteilt, wodurch **kollektives Wissen** entsteht.³⁷ Für ein Unternehmen ist nicht mitgeteiltes individuelles Wissen verloren, sobald der Mitarbeiter den Betrieb verlässt. Wissensmanagement trachtet danach individuelles Wissen zu explizieren und so dem Wissensverlust vorzubeugen. Den Kern des kollektiven Wissensbestands einer Organisation bilden die Verknüpfungen und Relationen zwischen den einzelnen Wissensselementen des von allen geteilten Wissens.³⁸

2.3.3 Internes und externes Wissen

Dieses dichotomische Begriffspaar klärt wo sich Wissen befindet. Kann eine Gruppe, beispielsweise ein Unternehmen, das benötigte Wissen aus den eigenen Reihen abfragen, wird von **internem Wissen** gesprochen. Muss hingegen bei der Problemlösung auf Einheiten außerhalb der Organisation zurückgegriffen werden, handelt es sich um **externes Wissen**.³⁹

³¹ Vgl. Wilkesmann/Rascher 2005: S. 15.

³² Vgl. North 2005: S. 43.

³³ Vgl. Harasymowicz-Birnbach 2008: S. 22

³⁴ Vgl. Nonaka/Takeuchi 1997: S. 73 ff.; Harasymowicz-Birnbach 2008: S. 23

³⁵ Geiger, 2006, S. 311.

³⁶ Vgl. Rümmler 2001: S.25.

³⁷ Vgl. Nonaka/Takeuchi, 1997, S.24f.

³⁸ Vgl. Rehäuser/Krcmar, 1996, S.26; Willke, 2005, S. 86

³⁹ Vgl. Bürgel/Zeller, 1996, S. 57.

2.3.4 Diskursives (wissenschaftliches) und narratives Wissen

Bei **diskursivem Wissen** handelt es sich um im wissenschaftlichen Diskurs ermitteltes Wissen welches von Experten legitimiert wird. Diskursives Wissen ist mit Argumenten qualifizier- und falsifizierbar.⁴⁰ Nach Lyotard bezeichnet man traditionelles Wissen, welches in Form von Geschichten und Erzählungen übermittelt wird, als **narratives Wissen**.⁴¹ Narratives Wissen muss nicht dem wissenschaftlichen Diskurs genügen um sich zu legitimieren, es legitimiert sich durch sich selbst, allein durch die Akzeptanz des Gesprächskreises und dessen Kultur.

⁴⁰ Vgl. Geiger, 2006, S. 267.

⁴¹ Vgl. Lyotard, 1999, S. 69.

3 Wissensmanagement

Das Management von Wissen ist zu einer Schlüsselqualifikation geworden, um eine dauerhafte Wettbewerbsfähigkeit zu gewährleisten. Noch 1997 wurde Wissensmanagement von 47% der Befragten einer Studie der Cranfield School of Management als kurzlebige Modeerscheinung gesehen.⁴² Heute wird Wissensmanagement nicht mehr in Frage gestellt, was an aktuellen Studien erkennbar ist. So gaben 50 Prozent der Befragten im Qualitätsmanagement und knapp über 40 Prozent der Befragten im Projektmanagement einer Studie des Know-How Centers der Universität Graz an, dass sie für die Zukunft bereits konkrete Vorhaben im Wissensmanagement geplant haben.⁴³

Eine einheitliche Definition des Begriffs Wissensmanagement konnte sich jedoch nicht etablieren. Nonaka und Takeuchi stellen das Erschaffen von organisatorischem Wissen und die Notwendigkeit der Anpassung des Unternehmens an die sich immer schneller ändernden Anforderungen des Marktes in den Vordergrund:⁴⁴

„Knowledge management – which is defined as the process of continuously creating new knowledge, disseminating it widely through the organization, and embodying it quickly in new products/services, technologies and systems – perpetuates changes within the organization.“⁴⁵

Übersetzt ist Wissensmanagement somit der Prozess der kontinuierlichen Erzeugung von Wissen, seiner organisationsweiten Verbreitung und dessen rascher Verkörperung in neuen Produkten, Dienstleistungen und Systemen, welcher Änderungen in der Organisation hervorruft.

Für Gerhards und Trauner ist Wissensmanagement *„...das geschickte Organisieren und der bewusste Umgang mit der Ressource Wissen zur Realisierung von Wettbewerbsvorteilen“*.⁴⁶ Wissensmanagement soll das richtige Wissen zur richtigen Zeit am richtigen Ort zur Verfügung stellen.⁴⁷

3.1 Handlungsfelder des Wissensmanagements

Aus der im Kapitel 2.1 vorgestellten Wissenstreppe können drei Handlungsfelder des Wissensmanagements abgeleitet werden. Das **strategische Wissensmanagement**, das operative Wissensmanagement und das Informations- und Datenmanagement. Strategisches Wissensmanagement soll Wettbewerbsvorteile sichern. Dazu werden strategische Wissensziele formuliert, die aus den Unternehmenszielen abgeleitet werden und als Basis für die Entwicklung und Messung der notwendigen Kompetenzen dienen. Im strategischen Wissensmanagement müssen auch Motive, or-

⁴² Vgl. Knowledgemarkt, 2010

⁴³ Vgl. Business Wissen, 2010

⁴⁴ Vgl. Nonaka, 2004, S. VIII

⁴⁵ Nonaka, 2004, S. IX

⁴⁶ Gerhards/Trauner, 2010, S. 10.

⁴⁷ Vgl. Zucker/Schmitz, 2000, S. 98.

ganisationale Strukturen sowie Prozesse definiert werden, um die Wettbewerbsvorteile zu erlangen.⁴⁸

Das **operative Wissensmanagement** soll Rahmenbedingungen schaffen, die Anreize für Wissensaufbau, -teilung und -nutzung bieten und beinhaltet die Vernetzung von Informationen zu Wissen, Können und Handeln. In Anlehnung an die Wissensspirale von Nonaka/Takeuchi soll operatives Wissensmanagement auch die Voraussetzung schaffen um individuelles in kollektives und implizites in explizites Wissen (und umgekehrt) zu wandeln.⁴⁹

Das **Informations- und Datenmanagement** soll die Voraussetzung für den Wissensaufbau und Transfer schaffen, indem Informationen gespeichert, bereitgestellt und verteilt werden. Viele Unternehmen führen Wissensmanagement mit dieser Maßnahme ein, müssen dann aber feststellen, dass die organisationalen Rahmenbedingungen und Motivatoren für die wissensorientierte Unternehmensführung fehlen.⁵⁰ Wissensmanagement soll durch gezielte Interventionen, d.h. durch Gestaltung, Lenkung und Entwicklung der organisationalen Wissensbasis, die Erreichung der Unternehmensziele unterstützen und messbar machen.⁵¹

3.2 Wissensmanagementmodelle

North beschreibt drei Modelle zur Steuerung und Veränderung der organisationalen Wissensbasis. Das technokratische Wissensmanagement, die Wissensökologie und Phasenmodelle des Wissensmanagements. Für die Praxis am besten geeignet erscheinen Phasenmodelle wie die Wissensbausteine von Probst und das Wissensmarktkonzept von North.⁵² Das **technokratische Wissensmanagement** geht davon aus, dass aus den Unternehmenszielen deduktiv Wissensziele abgeleitet werden können. Die Wissensentwicklung und das Lernen von externen Wissensquellen werden in diesem Modell nicht ausreichend betrachtet.⁵³ Die **Wissensökologie** stellt das organisationale Lernen in den Vordergrund und betrachtet Wissen aus der Prozessperspektive. Hingewiesen wird auf die Notwendigkeit des Schaffens eines Rahmens, welcher auf den Wissenserwerb und die Wissensnutzung motivierend wirkt. Wesentliche Aspekte der Wissensökologie sind ein Wertesystem das Offenheit für Neues und Zusammenarbeit fördert, ein Anreizsystem das den Wissenserwerb begünstigt und Träger und Medien, die organisationales Lernen unterstützen.⁵⁴ Der fehlende ökonomische Bezug, beispielsweise durch Zielvorgaben und deren Messung, bewirkt dass das Gestalten, Lenken und Entwickeln der organisationalen Wissensbasis mit diesem Modell nicht möglich ist. Deshalb wurden Modelle entwickelt, die Elemente des Managementprozesses (Planung, Steuerung, Ergebnismessung) und der Wissensökologie vereinen. Da diese Modelle

⁴⁸ Vgl. North, 2005, S. 35.

⁴⁹ Vgl. North, 2005, S. 35.

⁵⁰ Vgl. North, 2005, S. 35.

⁵¹ Vgl. North, 2005, S. 169.

⁵² Vgl. North, 2005, S. 210.

⁵³ Vgl. North, 2005, S. 171f.

⁵⁴ Vgl. North, 2005, S. 172.

Wissensmanagement anhand verschiedener Phasen, Teilschritte oder Bausteinen beschreiben werden sie als **Phasenmodelle des Wissensmanagements** bezeichnet.⁵⁵

3.2.1 Die Wissensspirale

Die Wissensspirale bildet nach Nonaka und Takeuchi die Basis für die Schaffung von verteiltem organisatorischem Wissen im Unternehmen.⁵⁶ Es wird davon ausgegangen, dass individuelles Wissen im Wesentlichen als implizites Wissen vorhanden ist und das explizite Wissen hingegen nur einen Bruchteil des gesamten individuellen Wissens ausmacht.⁵⁷



Abbildung 4: Verteilung implizites und explizites Wissen

Für ein Unternehmen ist Wissen jedoch nur nutzbar wenn es in expliziter Form vorliegt, womit die Überführung impliziten Wissens in explizites Wissen für Nonaka und Takeuchi das Grundproblem des Wissensmanagements darstellt.⁵⁸ Dazu bedarf es der Prozesse Sozialisierung, Externalisierung, Internalisierung und Kombination. Siehe Abbildung 23:

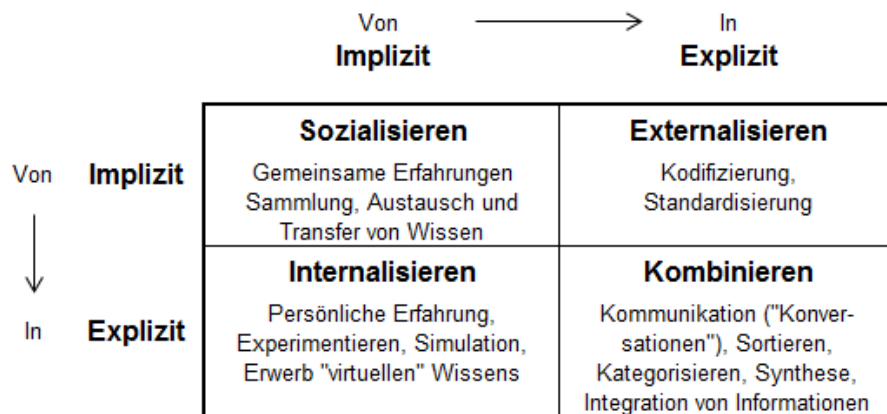


Abbildung 5: Wissensgenerierung und –transformation⁵⁹

Die Wissensgenerierung beginnt mit der Wandlung des Impliziten zum gemeinsamen impliziten Wissen (**Sozialisierung**), indem es zum Erfahrungsaustausch kooperierender Personen kommt.⁶⁰ Hierbei werden innere Werte, Normen und Moralvorstellungen durch Vorleben unbewusst auf andere übertragen. Daraufhin erfolgt die **Externalisierung** des impliziten Wissens in neue explizite

⁵⁵ Vgl. North, 2005, S. 173.

⁵⁶ Nonaka, 2004, S. VIII

⁵⁷ Vgl. Schreyögg, 2003, S. 7.

⁵⁸ Vgl. North 2005: S.43.

⁵⁹ Vgl. Nonaka/Takeuchi, 1997, S. 24 f.

⁶⁰ Vgl. Nonaka/Takeuchi, 1997, S. 73 ff.

Dimensionen.⁶¹ In dieser Phase wird neues, für die Organisation verwendbares Wissen geschaffen, indem es dokumentiert wird. Es wird beispielsweise durch den Mitarbeiterdialog oder kollektives Nachdenken ausgelöst. Der dritte Schritt ist die **Kombination** unterschiedlicher Aspekte expliziten Wissens. Dies geschieht beispielsweise bei der Erstellung einer neuen Präsentation aus bestehenden Einzelpräsentationen.⁶² Zuletzt erfolgt die **Internalisierung** durch Wandlung von explizitem zu implizitem Wissen. Die Erfahrungen werden festgehalten und in der Organisation internalisiert.⁶³ Dieser Prozess entspricht unter anderem auch klassischem Lernen, wenn ein Mensch beispielsweise ein Buch liest und sich dabei Wissen aneignet. Die Wissensspirale von Nonaka und Takeuchi differenziert nicht zwischen der stillschweigenden (tacit) und der impliziten Dimension des Wissens. Gerade davor hat aber schon Polanyi (1966) ausdrücklich gewarnt. Folglich umfasst in diesem Modell die stillschweigende Dimension des Wissens auch die implizite Dimension. Das implizite Wissen, welches teilweise bewusst ist, könnte in einer lernfördernden, von Vertrauen geprägten Umwelt weitergegeben werden. Das tacite Wissen ist personengebunden, durch subjektive Erfahrungen des Individuums geprägt und charakterisiert sich durch Nicht-Artikulierbarkeit und Nicht-Kommunizierbarkeit, was zur Folge hat, dass es mit anderen Personen nicht geteilt werden kann.⁶⁴ Somit erweist sich dieser dargestellte Ansatz zur Wissensgenerierung als fraglich und kann aus rein logischen Gründen als Widerspruch eingestuft werden. Schreyögg/Geiger sind der Ansicht, dass nur von Wissen gesprochen werden kann, wenn es begründet werden kann und an Kommunikation gebunden ist. Da dies auf implizites Wissen nicht zutrifft erscheint es für Wissensmanagement untauglich.⁶⁵ Des Weiteren wird in diesem Modell die zeitliche und räumliche Verfügbarkeit des Wissens nicht betrachtet, wodurch es für die Schaffung von organisationalem Wissens ungeeignet erscheint.

3.2.2 Bausteine des Wissensmanagements

Einen praxisorientierten, ganzheitlichen Ansatz für das Wissensmanagement im Unternehmen schaffen Probst/Raub/Romhardt mit dem Modell der Wissensbausteine. Die einzelnen Bausteine stellen jeweils einen eigenen Aspekt des Wissensmanagements dar und sind eng miteinander verwoben. Das operative Wissensmanagement wird durch die Bausteine Wissensidentifikation, Wissenserwerb, Wissensentwicklung, Wissens(-ver)teilung, Wissensnutzung und Wissensbewahrung beschrieben. Mit den Bausteinen Wissensbewertung und Wissensziele wird der strategische Ansatz des Wissensmanagements unterstrichen. Das Modell der Wissensbausteine von Probst/Raub/Romhardt wurde von Moser und Schaffer um den Faktor Wissenskooperation erweitert. Dadurch wird verdeutlicht, dass die Kooperation der Mitarbeiter die Basis für die Prozesse Wissensidentifikation, -erwerb, -entwicklung, -verteilung, -nutzung und Wissensbewahrung ist. Dies weist darauf hin, dass die Kompetenzen und Motive der Mitarbeiter im Wissensmanagement zu berücksichtigen sind.⁶⁶ Siehe Abbildung 6 „Erweiterung der Bausteine des Wissensmanagements von Moser/Schaffer“:

⁶¹ Vgl. Nonaka/Takeuchi, 1997, S. 73 ff.

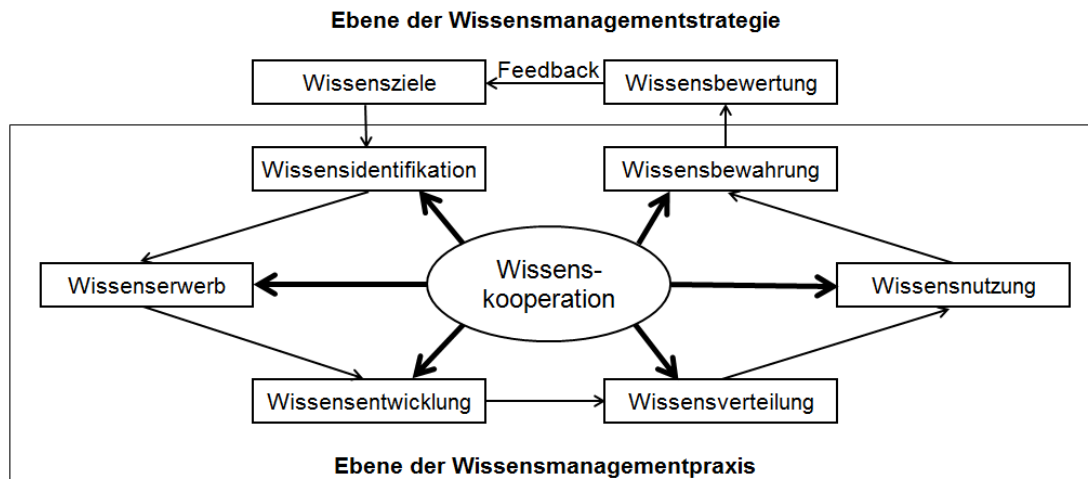
⁶² Vgl. North 2005: S. 45.

⁶³ Vgl. Harasymowicz-Birnbaum 2008: S. 23

⁶⁴ Vgl. Harasymowicz-Birnbaum 2008: S. 22 ff.

⁶⁵ Vgl. Schreyögg/Geiger 2003: S. 14 ff.

⁶⁶ Vgl. Moser/Schaffer, 2004, S. 228.

Abbildung 6: Erweiterung der Bausteine des Wissensmanagements von Moser/Schaffer⁶⁷

Im Folgenden werden die jeweiligen Bausteine des Wissensmanagements erläutert.

3.2.2.1 Wissensidentifikation

Häufig wissen Unternehmen nur wenig über deren Fähigkeiten, Wissensträger und Netzwerke Bescheid, was den Aufbau der Organisation behindern kann.⁶⁸ Durch die Identifikation und Dokumentation des inner- und außerhalb des Unternehmens vorhandenen Wissens wird die Grundlage zur Bewältigung der unternehmerischen Aufgaben gelegt.⁶⁹ Die dadurch geschaffene Wissenstransparenz ist zum Aufbau organisationaler Kompetenz notwendig. Als Hilfsmittel zur Generierung interner Wissenstransparenz können Wissenskarten dienen, die das Auffinden von Wissensträgern, Wissensbeständen und Wissensquellen erleichtern und somit zur Schaffung der internen Wissenstransparenz beitragen.⁷⁰ Externe Wissenstransparenz kann mittels Benchmarking, also beispielsweise durch die Identifizierung der Best Practices der Mitarbeiter, dem Aufbau von Netzwerken und Expertenverzeichnissen, Datenbanken, Fachzeitschriften, oder dem Internet hergestellt werden.⁷¹ Durch die Verkettung der Wissensziele des Unternehmens mit dem transparenten, internen und externen Wissen kann entschieden werden ob benötigtes Wissen entwickelt werden kann oder extern erworben werden muss.⁷²

3.2.2.2 Wissenserwerb

Immer kürzer werdende Produktlebenszyklen bedingen, dass in immer kürzeren Zeitspannen neue Produkte und Dienstleistungen erschaffen werden müssen, um am Markt bestehen zu können. Für Unternehmen bedeutet dies, dass nicht alles Wissen selbst entwickelt werden kann und Experten, Forschungsinstitutionen, Universitäten, oder externe Firmen hinzugezogen werden müssen um Wissenslücken zu schließen. Auch der Zukauf von Patenten, Lizenzen, Software und Weiterbil-

⁶⁷ Vgl. Moser/Schaffer, 2004, S. 229.

⁶⁸ Vgl. Probst/Raub/Romhardt, 2010, S. 89.

⁶⁹ Vgl. Probst/Raub/Romhardt, 2010, S. 61.

⁷⁰ Vgl. Probst/Raub/Romhardt, 2010, S. 67.

⁷¹ Vgl. Probst/Raub/Romhardt, 2010, S. 64. und S. 81 ff.

⁷² Vgl. Probst/Raub/Romhardt, 2010, S. 89.

dungsmaßnahmen zählen zu diesem Aspekt des Wissensmanagements.⁷³ Der Erwerb externen Wissens bewirkt Veränderungen, wodurch im Unternehmen im schlimmsten Fall Abwehrreaktionen und interne Machtkämpfe hervorgerufen werden können, welche wiederum die organisationale Wissensbasis schädigen. Dieser Effekt wird als „Not Invented Here Syndrom“ bezeichnet.⁷⁴

3.2.2.3 Wissensentwicklung/Wissensgenerierung

Die durch den Vergleich der Wissensziele mit dem identifizierten Wissen des Unternehmens erkannten Wissenslücken können auch unternehmensintern durch Wissensentwicklung geschlossen werden. Häufige Ziele der Wissensgenerierung sind die Schaffung neuer Fähigkeiten, Produkte und Dienstleistungen oder die Prozessoptimierung.⁷⁵ Auf persönlicher Ebene entsteht neues Wissen durch Lernprozesse. Ziel des Wissensmanagements ist es das individuell neue Wissen im Unternehmen inhaltlich, zeitlich und räumlich optimal zu nutzen.⁷⁶ Möglichst kongruente Individual- und Unternehmensziele, Kreativität und Problemlösungskompetenz der Mitarbeiter, eine lernfördernde, fehlertolerante und möglichst sanktionsfreie Unternehmenskultur begünstigen die Wissensentwicklung und Innovationskraft der Organisation.⁷⁷ Auf kollektiver Ebene kann Wissen durch Interaktion, Kommunikation, Transparenz und Integration persönlicher Wissensbestandteile entwickelt werden. Durch Kommunikation und Interaktion wird explizites und implizites Unternehmenswissen abgegrenzt und verdeutlicht. Das veranschaulichte, transparente Wissen Einzelner wird durch Integration zu einem größeren Ganzen zusammengefügt und nutzbar gemacht.⁷⁸ Neues Wissen entsteht durch einen interaktiven, kollektiven Lernprozess, was die Bereitschaft des Individuums erforderlich macht Wissen zu teilen. Von großer Bedeutung für den kollektiven Lernprozess sind flache Hierarchien, unterschiedliche Sichtweisen der einzelnen Akteure und der Wille (die Motivation) diese auch einzubringen. Unter Zugrundelegung der Wert-Erwartungstheorie stellt sowohl die Kooperation im kollektiven Lernprozess als auch die notwendige Bereitstellung des eigenen Wissens für den Prozess der Wissens(-ver)teilung ein Gefangenendilemma dar.⁷⁹ Siehe Abbildung 7 „Zwei Personen Gefangenendilemma“:

⁷³ Vgl. Probst/Raub/Romhardt, 2010, S. 93.

⁷⁴ Vgl. Probst/Raub/Romhardt, 2010, S. 94 und 109.

⁷⁵ Vgl. Probst/Raub/Romhardt, 2010, S. 113.

⁷⁶ Vgl. Probst/Raub/Romhardt, 2010, S. 117.

⁷⁷ Vgl. Probst/Raub/Romhardt, 2010, S. 120 und 138.

⁷⁸ Vgl. Probst/Raub/Romhardt, 2010, S. 138.

⁷⁹ Vgl. Wilkesmann, 2005, S. 21 ff. und Esser, 1999, S. 247 ff.

		Akteur 2	
		Kooperation (K)	Defektion (D)
Akteur 1	Kooperation (K)	$x_1=8/x_2=8$	$z_1=(-1)/w_2=9$
	Defektion (D)	$w_1=9/z_2=(-1)$	$y_1=5/y_2=5$

Abbildung 7: Zwei Personen Gefangenendilemma⁸⁰

Hier wird das Zwei-Personen-Gefangenendilemma in der Normalform als Heuristik für die Kooperationsbereitschaft der Akteure zur Wissensgenerierung und Wissens(-ver)teilung benutzt. Die Situation wird ohne externe Eingriffe (z.B. Anreize) oder den Möglichkeiten der internen Stabilisierung (z.B. durch intrinsische Motivation) beschrieben. In dieser Situation können zwei Akteure jeweils zwei Strategien (Kooperation und Defektion) verfolgen. Wenn die Kooperationsstrategie gewählt wird, wird Wissen an den anderen Akteur weitergegeben. Bei der Defektionsstrategie wird Wissen zurückgehalten. Zum Zweck der Vereinfachung wurden Wahrscheinlichkeitswerte nicht berücksichtigt. Für die Zahlen können beliebige Werte herangezogen werden, die folgender Reihenfolge entsprechen: $w > x > y > z$ und $x > (w+z)/2$. Diesem Beispiel wurde eine Zahlenreihe von 0-10 zugrunde gelegt. In der Tabelle bezeichnet der linke Wert den Nutzen für den ersten Akteur, der rechte jenen für den zweiten. Bei beidseitiger Kooperation ergibt sich für beide Akteure ein Nutzen von 7. Bei einseitiger Kooperation ergibt sich für jenen Akteur, der die Wissensteilung wählt ein negativer Nutzen von -1, wohingegen der nicht kooperierende Akteur einen Nutzen von 9 erzielen kann. Der Nutzen von -1 für den einseitig kooperierenden Akteur wurde wegen dem Dateneingabeaufwand und der nicht möglichen Wissensgenerierung angenommen. Der angenommene Nutzen von 9 für w_1 und w_2 (Temptation oder Free Rider Position) soll die sich ergebende verschlechternde zwischenmenschliche Beziehung, welche vom unkooperativen Verhalten ausgelöst wird, widerspiegeln. Wählen beide Akteure die Defektion ergibt sich ein neutraler Nutzen (5). Entscheidend ist, dass Defektion die individuell rationale Strategie ist und damit dominiert. Unabhängig von der Strategie des zweiten Akteurs führt sie das höhere Nutzenniveau herbei, wodurch das individuell rationale Handeln nicht zum kollektiv rationalen Ergebnis führt. Überwunden werden kann dieses Dilemma durch externe Anreize (z.B. Beeinflussung durch das Management) oder durch die interne Stabilisierung der kooperativen Strategie. Wobei die Schaffung externer Anreize an grundsätzliche Grenzen stößt, da Lernprozesse von außen schlecht beobachtbar und wegen den fehlenden einfachen, quantifizierbaren Maßstäben auch nicht beurteilbar sind. Eine interne Stabilisierung kann durch intrinsische Motivation (siehe dazu auch Kapitel 4.3.1 „Intrinsische Motivation“) oder eine soziale Norm erfolgen, welche jedoch interne Überwachungskapazitäten und Sanktionsmaßnahmen erfordert. Somit verspricht die Stabilisierung durch intrinsische Motivation den größten Erfolg.⁸¹ Von intrinsischer Motivation spricht man wenn die Motivation in der Tätigkeit selbst liegt. Die Handlung und der Zweck stimmen thematisch überein und der Akteur empfindet Spaß an der Arbeit.⁸² Somit kann hohe Arbeitsmotivation die Bereitschaft Wissen zu generieren fördern. Siehe dazu auch Kapitel 4.3.3 „Arbeits- und Leistungsmotivation“.

⁸⁰ Vgl. Wilkesmann, 2005, S. 23.⁸¹ Vgl. Wilkesmann, 2005, S. 25 ff.⁸² Vgl. Heckhausen, 1989, S. 459.

3.2.2.4 Wissens(-ver)teilung

Unter Wissens(-ver)teilung versteht man die Distribution und das Teilen persönlichen Wissens im Unternehmen. Durch die Wissens(-ver)teilung soll Einzelpersonen oder Gruppen zu jeder Zeit und an jedem Ort der Zugang zu jenem Wissen verschafft werden, welches für die betriebliche Aufgabenerfüllung notwendig ist.⁸³ In Abhängigkeit der betrieblichen Anforderungen muss entschieden werden, ob die Wissensverteilung bedürfnisorientiert durch selbstständige Abfrage der Informationen (Pull-Prinzip), oder zentral gesteuert verbreitet werden soll (Push-Prinzip). Vorteil des Push-Prinzips ist die Multiplikatorwirkung, wogegen das Pull-Prinzip, bei vorhandenen benutzerfreundlichen Systemen und entsprechender Unternehmenskultur, den Aufbau einer autonomen wissensorientierten Organisation fördert.⁸⁴ Des Weiteren ist die Gefahr der Informationsüberlastung, hervorgerufen durch unspezifisch verteilte Informationen, gering. Die Vorteile der Wissens(-ver)teilung liegen beispielsweise in der Vermeidung von Wiederholungsfehlern, der Qualitätssteigerung, höherer Kundenzufriedenheit und der Verkürzung von Projektdurchlaufzeiten. Wissen kann beispielsweise durch Kommunikation, Schulungen und mittels elektronischer Medien (Datenbanken, Social Software) geteilt werden. Zu beachten ist die große Bedeutung kultureller und persönlicher Barrieren, welche die Wissens(-ver)teilung einschränken und vor allem Macht und Vertrauensaspekte betreffen.⁸⁵ Wie schon im vorangegangenen Kapitel erwähnt ergibt sich ein individueller Pareto optimaler Zustand für den Einzelnen durch die Wahl der Defektionsstrategie (keine Wissensteilung). Jedoch kann unter Berücksichtigung von Anreizen eine Verschiebung des Pareto Optimums zur beidseitigen Kooperationsstrategie (Wissensteilung) stattfinden, wodurch die individuell rationale Strategie mit der kollektiv optimalen Lösung übereinstimmt. Die Bedingung dafür ist jedoch, dass der Nutzen für den Einzelnen durch Anreize erhöht wird. Im folgenden Beispiel erkennt man dies durch die Erhöhung von x_1 und x_2 von 8 auf 11. Die Ursache für den höheren Nutzen könnte beispielsweise der Anstieg der Anwender des Wissensmanagementsystems durch die Anreizsysteme sein, wodurch sich die Datenquantität und Datenqualität verbessern könnte.

		Akteur 2	
		Kooperation (K)	Defektion (D)
Akteur 1	Kooperation (K)	$x_1=11/x_2=11$	$z_1=(-1)/w_2=9$
	Defektion (D)	$w_1=9/z_2=(-1)$	$y_1=5/y_2=5$

Abbildung 8: Zwei Personen Gefangenendilemma mit Anreizen⁸⁶

⁸³ Vgl. Probst/Raub/Romhardt, 2010, S. 142.

⁸⁴ Vgl. Probst/Raub/Romhardt, 2010, S. 151 f.

⁸⁵ Vgl. Probst/Raub/Romhardt, 2010, S. 172.

⁸⁶ Vgl. Wilkesmann, 2005, S. 37.

3.2.2.5 Wissensnutzung

Die Schaffung eines organisatorischen Rahmens für die Nutzung des im Unternehmen verteilten und geteilten Wissens ist Ziel dieses Wissensmanagementbausteins, da nur genutztes Wissen werthaltig ist. Durch vielfältige psychologische und strukturelle Barrieren, reicht es nicht, die Zugangsmöglichkeit zum Wissen zu schaffen, vielmehr müssen Wissensmanagement Maßnahmen in den unmittelbaren Tätigkeitsbereich der Mitarbeiter integriert werden.⁸⁷

3.2.2.6 Wissensbewahrung

Die Bewahrung von Wissen, das organisationale Gedächtnis, bildet einen zentralen Baustein innerhalb des Wissensmanagements. Als Gedächtnis kann ein System von Wissen und Fähigkeiten beschrieben werden, welches Erlebtes, Wahrgenommenes, oder Erfahrenes sichert bzw. speichert, um es zu einem späteren Zeitpunkt wieder abrufen zu können.⁸⁸ Die organisationale Wissensbasis kann sich nur in Bezug auf das aktuelle Wissen weiterentwickeln.⁸⁹ Durch den Verlust von Wissensträgern im Unternehmen, Outsourcing, Reorganisation oder Lean Management kann es zum Verlust relevanten Wissens kommen.⁹⁰ „Diese kollektive Amnesie beruht auf der unbeachteten Zerstörung informeller Netzwerke, welche wichtige aber wenig beachtete Prozesse steuern“.⁹¹

Die in der nachfolgenden Abbildung dargestellten Teilprozesse bilden den Prozess der Wissensbewahrung.



Abbildung 9: Die Hauptprozesse der Wissensbewahrung⁹²

Die größte Herausforderung ist es aus der Vielfalt der organisatorischen Ereignisse, Prozesse und Personen, jene zu selektieren die bewahrungswürdig sind. Die wertvollen Daten, Informationen und Fähigkeiten, werden in organisatorischen Systemen gespeichert um sie im Unternehmen nutzen zu können. Die Speicherung kann individuell, in Form von Erfahrungen der Mitarbeiter, kollektiv oder mittels Speichermedien, erfolgen. Datenbanken mit alten oder irrelevanten Inhalten werden sehr schnell nicht mehr genutzt.⁹³ Entscheidend für die Wissensbewahrung ist neben der professionellen Aktualisierung des gespeicherten Wissens, durch Eliminierung irrelevanter Daten und Weiterführung aktuellen Wissens, auch die Bindung wichtiger Wissensträger und Experten an das

⁸⁷ Vgl. Probst/Raub/Romhardt, 2010, S. 188 f.

⁸⁸ Vgl. Probst/Raub/Romhardt, 2010, S.193.

⁸⁹ Vgl. Probst/Raub/Romhardt, 2010, S.196.

⁹⁰ Vgl. Probst/Raub/Romhardt, 2010, S.193 f.

⁹¹ Probst/Raub/Romhardt, 2010, S.194.

⁹² Vgl. Probst/Raub/Romhardt, 2010, S.197.

⁹³ Vgl. Probst/Raub/Romhardt, 2010, S.199.

Unternehmen.⁹⁴ Wenn der Aktualisierungsprozess nicht zufriedenstellend verläuft, besteht die Gefahr dass ein Wissensmanagementsystem in die Todesspirale gerät.⁹⁵ Siehe Abbildung 10.

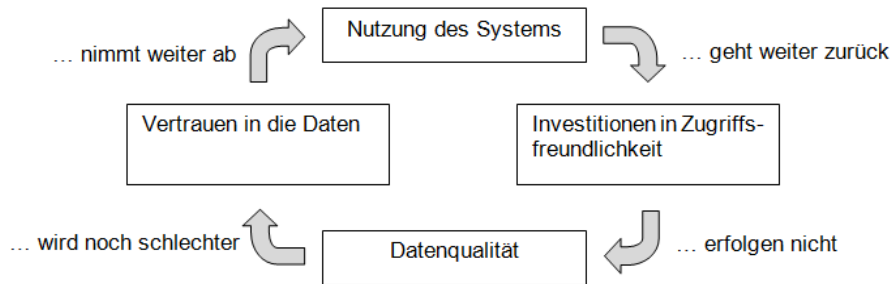


Abbildung 10: Die Todesspirale einer elektronischen Wissensbasis⁹⁶

3.2.2.7 Wissensbewertung

Da Wissen nur mittelbar und unscharf erfasst werden kann müssen Unternehmen einen eigenen Weg finden um die kontextgebundene Ressource Wissen objektiv zu messen und den Erfolg des Wissensmanagements im Unternehmen zu gewährleisten.⁹⁷ Die Wissensbewertung gibt Auskunft darüber, ob die Wissensmanagementmaßnahmen erfolgreich sind und die Wissensziele passend formuliert wurden.⁹⁸ Zu beachten ist, dass durch die Bewertung der Kompetenzen im Unternehmen eine Reihung erfolgt, was wiederum zu Widerständen und Machtumverteilungen führen kann. Weitere Probleme ergeben sich aus der Bestimmung eines für die Messung geeigneten Maßstabs und der Abgrenzung von wichtigen und unwichtigen Messgrößen.⁹⁹ Des Weiteren verfolgen Unternehmen verschiedene Ziele bei der Wissensmessung was zu unterschiedlichen Ansätzen führt. Diese können „deduktiv summarisch“ oder „induktiv analytisch“ sein. Deduktiv summarische Ansätze, beispielsweise die Markt-Buchwert-Relation oder Tobin's q, wollen den Wert des Wissens in monetärer Form bestimmen und beziffern den Unterschied zwischen dem Markt- und dem Buchwert eines Unternehmens. Deduktiv summarische Ansätze sind als alleinige Größen nicht zur operativen und strategischen Steuerung eines Unternehmens unter Wissensaspekten geeignet.¹⁰⁰ Induktiv analytische Ansätze, die sich für die interne Prozessunterstützung als vorteilhafter präsentieren, beschreiben und bewerten einzelne Elemente der Wissensbasis um Ansätze für deren Weiterentwicklung zu geben.¹⁰¹ Beispiele sind der „Intangible Assets Monitor“ von Sveiby¹⁰², der „Skandia Index“, das mehrstufige Indikatorenmodell von North, welches die Ursache-Wirkungsketten sichtbar machen will oder die „Balanced Scorecard“ von Kaplan und Norton.¹⁰³

⁹⁴ Vgl. Probst/Raub/Romhardt, 2010, S.197 f. und S. 213.

⁹⁵ Vgl. Probst/Raub/Romhardt, 2010, S. 211.

⁹⁶ Vgl. Manago/Auriol, 1996, S. 28 und Probst/Raub/Romhardt, 2010, S. 212.

⁹⁷ Vgl. Probst/Raub/Romhardt, 2010, S. 217.

⁹⁸ Vgl. Probst/Raub/Romhardt, 2010, S. 234.

⁹⁹ Vgl. Probst/Raub/Romhardt, 2010, S. 220.

¹⁰⁰ Vgl. North, 2005, S. 219.

¹⁰¹ Vgl. North, 2005, S. 219 und S. 242.

¹⁰² Vgl. North, 2005, S. 223 nach Sveiby 1997.

¹⁰³ Vgl. North, 2005, S. 223 ff.

3.2.2.8 Wissensziele

Die Wissensziele und Wissensbewertung sind als Steuerungsprozesse Teil der Wissensstrategie. Wissensziele legen fest, auf welchen Ebenen welche Fähigkeiten aufgebaut werden müssen und geben dem Wissensmanagement eine Richtung.¹⁰⁴ Man unterscheidet normative, strategische und operative Wissensziele. Die Bestimmung der normativen Wissensziele, den unternehmenspolitischen und kulturellen Leitplanken des Unternehmens, ist eine Führungsaufgabe und erfordert das überzeugende Engagement des Top Managements.¹⁰⁵ Die von den Führungskräften zu schaffende Unternehmenskultur muss die Wissensteilung, -nutzung und Weiterentwicklung des individuellen Wissens fördern.¹⁰⁶ Die normativen Wissensziele sind Voraussetzungen für die strategischen und operativen Ziele. Strategische Wissensziele sind langfristig ausgelegt, definieren organisationales Kernwissen und bestimmen das zukünftige Kompetenzportfolio des Unternehmens.¹⁰⁷ Operative Wissensziele konkretisieren die normativen und strategischen Wissensziele und verankern Wissensmanagement in der täglichen Arbeit.¹⁰⁸ Wissensziele müssen so verfasst werden, dass eine Erfolgsmessung möglich ist.¹⁰⁹ Die wichtigsten Wissensziele sind die Generierung neuen Wissens und die Speicherung und Nutzung von Daten (Wissenstransfer).¹¹⁰

¹⁰⁴ Vgl. Probst/Raub/Romhardt, 2010, S. 31.

¹⁰⁵ Vgl. Probst/Raub/Romhardt, 2010, S. 41.

¹⁰⁶ Vgl. Zimmerl/Zwingmann, 2000, S. 10.

¹⁰⁷ Vgl. Gerhards/Trauner, 2010, S. 32.

¹⁰⁸ Vgl. Probst/Raub/Romhardt, 2010, S. 31.

¹⁰⁹ Vgl. Probst/Raub/Romhardt, 2010, S. 59.

¹¹⁰ Vgl. Wilkesmann, 2000, S. 476 ff. und Wilkesmann/Rascher, 2005, S. 18.

3.3 Dimensionen des Wissensmanagements

Die Handlungsfelder und Modelle verdeutlichen, dass Wissensmanagement einen ganzheitlichen Ansatz verfolgen muss und die Konzentration auf IT-Lösungen, oder den Lernprozess alleine nicht ausreicht. Erfolgreiches Wissensmanagement betrifft immer die Dimensionen Technik, Organisation und Mensch.¹¹¹

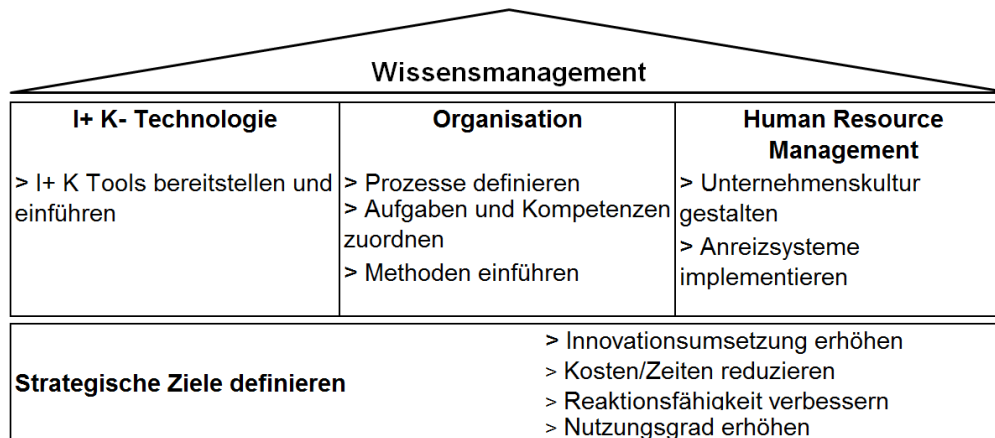


Abbildung 11: Gestaltungsdimensionen eines ganzheitlichen Wissensmanagements¹¹²

3.3.1 Dimension Informations- und Kommunikationstechnologie

Die Informations- und Kommunikationstechnologie (IuK) soll auf die Bedürfnisse und den Reifegrad des Wissensmanagements im Unternehmen abgestimmt sein und soll als ganzheitliches System das explizite organisationale Wissen zu jeder Zeit, örtlich ungebunden und einfach zugänglich bereitstellen.¹¹³ North konnte in Unternehmen die Informations- und Kommunikationstechnologie für das Wissensmanagement einsetzen eine dreistufige Infrastruktur erkennen. Die gelben Seiten des Wissens, Intranet Diskussionsforen und Groupware und die Ebene der Datenbanken.¹¹⁴ Die erste Stufe, welche dokumentiert „wer was im Unternehmen weiß“, ist die Ebene der „Gelben Seiten des Wissens“. Auf dieser Ebene werden Best Practices und die Wissensträger im Unternehmen erfasst.¹¹⁵ Die nächste Ebene soll es Wissensnachfragern ermöglichen mit Wissensanbietern in Kontakt zu treten. Dafür eignen sich im Intranet zugängliche Blogs bzw. Diskussionsforen und Groupware-Software, welche es örtlich verteilten Teammitgliedern erlauben einen gemeinsamen Datenbestand zu bearbeiten.¹¹⁶ Die **Groupware** Ebene ist zentraler Bestandteil des Wissensmanagements, da dort explizites Wissen entsteht, welches im nächsten Schritt in Datenbanken abgelegt werden kann. Auf Groupware-Ebene gilt es folgende Frage zu beantworten: „Wie können Best Practices kommuniziert werden? In der nachfolgenden dritten Ebene geht es darum konsolidiertes Wissen, der Best Practices, in **Datenbanken** zu speichern und den Datenbestand zu pflegen. Wel-

¹¹¹ Vgl. Gerhards/Trauner, 2010, S. 22 f.

¹¹² Bullinger/Wagner/Ohlhausen, 2000, S. 80.

¹¹³ Vgl. Gerhards/Trauner, 2010, S. 24.

¹¹⁴ Vgl. North, 2005, S. 300.

¹¹⁵ Vgl. North, 2005, S. 299.

¹¹⁶ Vgl. North, 2005, S. 300.

che Informationen in das Wissensmanagementsystem übertragen werden sollen, muss für alle Mitarbeiter anhand der unternehmensspezifischen Wissensstrategie definiert werden.¹¹⁷ Es empfiehlt sich, das Anlegen der Best Practice Datenbanken professionellen Wissens- bzw. **Informationsmanagern** zu übertragen, welche die Beiträge der überwiegend selbstorganisierten Blogs und Foren nach relevanten Informationen durchsuchen, in die Datenbanken übertragen und nicht mehr aktuelle Informationen aus der Datensammlung entfernen.¹¹⁸ Dies soll dazu beitragen, dass die im Wissensmanagementsystem gespeicherten **Daten qualitativ hochwertig** sind, wodurch die Nutzung des Systems verbessert werden kann. Eine weitere Forderung an die Informationsmanager ist die ständige Weiterentwicklung des Systems anhand von Nutzerdaten und Zugriffshäufigkeiten. Die gewählte Software muss die Möglichkeit bieten, Informationen zu vernetzen und nach Stichwörtern zu suchen, was aber nicht heißen darf, dass es ausreicht, wenn Mitarbeiter lediglich im **Pull-Prinzip** Daten aus der Datenbank abrufen, da relevantes Wissen zu jeder Zeit und an jedem Ort im Unternehmen entstehen kann, wodurch wichtige Informationen umgehend verteilt werden müssen (**Push-Prinzip**). Zu beachten ist, dass die Dateneingabe benutzerfreundlich ist und möglichst keine internen Zugriffsbeschränkungen durch unterschiedliche Benutzerrechte herrschen.¹¹⁹

Zum Erfolg der gewählten Lösung der IuK trägt die Berücksichtigung der sozialen Komponente, die Förderung der Freiwilligkeit und Selbstorganisation, die Integration in die tägliche Arbeit und die Betonung des individuellen Nutzens von Wissensmanagement in den Unternehmenszielen bei.¹²⁰ Die zu starke Konzentration auf die Technik, oder der Einsatz einer proprietären Lösung kann zum Scheitern der Wissensmanagementmaßnahmen beitragen. Viele proprietäre Lösungen vereinen gute Suchfunktionen, Dokumentenmanagement und Diskussionsforen, können aber nur wenig zur Änderung der Unternehmenskultur beitragen.¹²¹ Zu beachten ist auch, dass die technische Lösung für alle Mitarbeiter und das gesamte Unternehmen geplant wird (viele proprietäre Lösungen sind zu vermeiden) und die Unternehmensmitglieder einen individuellen Nutzen aus der Anwendung ziehen können. Eine hohe Bedienfreundlichkeit und Personalisierungsmöglichkeiten erhöhen die Akzeptanz und führen zu häufigerer Nutzung.¹²² Die Akzeptanz eines Informationssystems wird vom wahrgenommenen Nutzen und der wahrgenommenen Benutzbarkeit bestimmt.¹²³ DeLone und McNeal untersuchten welche Faktoren zur erfolgreichen Einführung einer Wissensmanagementsoftware beitragen und fanden heraus, dass die Systemqualität, die Informationsqualität, die Servicequalität (ausgedrückt durch den von den Nutzern nachgefragten Support und der Zufriedenheit mit dem Support) Einfluss auf den Willen zur Benutzung des Systems und die Benutzerzufriedenheit haben. Der generierte individuelle Nutzen, welcher nachfolgend einen Nutzen für das Unternehmen erzeugt, wird im Modell als Nettonutzen zusammengefasst.¹²⁴ Siehe Abbildung 12: Erweitertes Modell zum Erfolg von Informationssystemen.

¹¹⁷ Vgl. North, 2005, S. 302.

¹¹⁸ Vgl. North, 2005, S. 303.

¹¹⁹ Vgl. Stocker/Tochtermann, 2012, S. 4, S. 43, und S. 88.

¹²⁰ Vgl. North, 2005, S. 301 ff.

¹²¹ Vgl. Gonzales-Reinhart, 2005, S. 5.

¹²² Vgl. Gerhards/Trauner, 2010, S. 85.

¹²³ Vgl. Stocker/Tochtermann, 2012, S. 90.

¹²⁴ Vgl. DeLone/McNeal, 2003, S. 24 f. und Stocker/Tochtermann, 2012, S. 93.

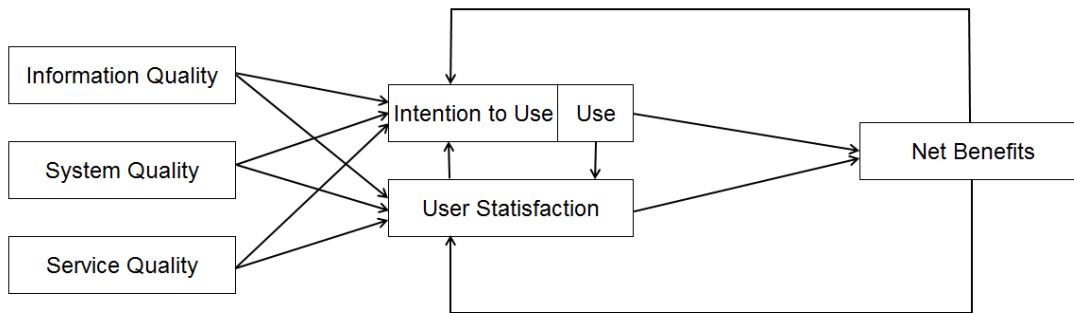


Abbildung 12: Erweitertes Modell zum Erfolg von Informationssystemen¹²⁵

Man erkennt, dass sowohl die Einflüsse auf individueller, als auch auf organisatorischer Ebene zum Erfolg der technischen Lösung beitragen. Da WIKIs und Weblogs die genannten Anforderungen erfüllen, kann diesen Systemen eine gute Eignung für den Wissenstransfer im Unternehmen attestiert werden. Siehe dazu auch Kapitel 7 „Social Software im Wissensmanagement“.

3.3.2 Dimension Organisation

Als primäres Ziel der Organisation kann die Schaffung einer wissensorientierten Unternehmenskultur gesehen werden. Die Unternehmenskultur ist ein nicht direkt beobachtbares, implizites, kollektives Phänomen, welches das Handeln der Mitarbeiter prägt und als verpflichtend anerkanntes Werte- und Zielsystem eines Unternehmens verstanden werden kann.¹²⁶ Da sich die Unternehmenskultur vorwiegend in den ungeschriebenen Gesetzen, Regeln und Normen zeigt, kann sie direkt nur schwer beeinflusst werden.¹²⁷ Dennoch ist es für das Wissensmanagement von großer Bedeutung eine Kultur zu schaffen, welche den Wissenserwerb, die Wissensentwicklung und die Wissens(-ver)teilung fördert. Dafür muss Wissen als Wettbewerbsfaktor zur Unternehmenswertsteigerung gesehen und kommuniziert werden. Dadurch und mittels gelebter fehlertoleranter Kultur sowie dem von Vertrauen geprägten Umgang miteinander, kann dem Horten von Wissen, Bereichsegoismen, Abteilungsdenken und der Abwehrhaltung gegenüber Neuem (dem „Not Invented Here Syndrom“) entgegen gewirkt werden.¹²⁸

Die organisationalen Voraussetzungen für effektives Wissensmanagement sind die Institutionalisierung des Wissensmanagements im Top Management, die Formung einer wissensorientierten Aufbau- und Ablauforganisation und die Entwicklung von Methoden zur Wissensidentifikation, -speicherung und zur Wissens(-ver)teilung.¹²⁹ Positive Auswirkung auf die Wissens(-ver)teilung haben die Unterstützung der Unternehmensleitung, die öffentliche Anerkennung der Wissensträger und -nutzer, die breite und dauerhafte Kommunikation von Best Practices und sichtbare Investitionen in Wissensmanagementaktivitäten.¹³⁰ Die Institutionalisierung des Wissensmanagements im Top Management verdeutlicht einerseits die Notwendigkeit der Gestaltung wissensorientierter Pro-

¹²⁵ DeLone/McNeal, 2003, S. 24.

¹²⁶ Vgl. Zimmerl/Zwingmann, 2000, S. 10 und Steinmann/Schreyögg, 1997, S. 606.

¹²⁷ Vgl. Zimmerl/Zwingmann, 2000, S. 10.

¹²⁸ Vgl. Probst/Raub/Romhardt, 2010, S. 10.

¹²⁹ Vgl. Gerhards/Trauner, 2010, S. 24 und Bullinger/Prieto, 1998, S. 88.

¹³⁰ Vgl. Gerhards/Trauner, 2010, S. 25.

zesse und die Definition von strategischen Wissenszielen die aus Unternehmenszielen abgeleitet werden, um eine Basis zum Aufbau von Kompetenzen und Wettbewerbsvorteilen schaffen zu können. Andererseits vermittelt die volle Unterstützung der Geschäftsführung den Mitarbeitern die Wichtigkeit des Themas. Auf Prozessebene gilt es wissensorientierte Aufgaben zuzuordnen, Kompetenzen zu schaffen und Verantwortungen zu definieren.¹³¹ In die Dimension der Organisation fällt auch die strategische Planung und Gestaltung der Prozesse für die Implementierung eines Anreizsystems zur Nutzung eines Wissensmanagementsystems.

3.3.3 Dimension Human Ressource Management

Die Integration der organisatorischen Maßnahmen, zur Förderung der Wissenskultur im Unternehmen kann als Basis für die Wissensentwicklung -(ver)teilung und -nutzung gesehen werden. Die Maßnahmen müssen jedoch stets auf den einzelnen Mitarbeiter abgestimmt sein, denn nur dessen Bereitschaft Wissen zu teilen, macht Wissensmanagement erfolgreich. Unbedingt erforderlich ist daher die frühe Einbindung der Mitarbeiter ins Wissensmanagement, die Förderung der wissensorientierten Unternehmenskultur und die Verankerung von Wissensmanagementzielen in den Individualzielen.¹³² So können im Rahmen der jährlichen Zielvereinbarungsgespräche Wissensziele vereinbart werden, die auf der Weitergabe der notwendigen Kompetenz an andere Mitarbeiter, oder auf der Entwicklung eigener neuer Fähigkeiten beruhen. Die Ziele werden periodisch gemessen und angepasst. Diese Methode wird als „Management by Knowledge Objectives“ bezeichnet.¹³³ Siehe dazu auch Kapitel 6.1.3. Da die Ziele gemeinsam mit dem Vorgesetzten vereinbart werden, wird auch der von Bullinger/Prieto erwähnten Bedeutung der individuellen Motive und den erforderlichen materiellen und immateriellen Anreizen Rechnung getragen.¹³⁴ Über die Wissensziele fließt Wissensmanagement ins Unternehmen ein und fördert die intrinsische Motivation der Mitarbeiter. Durch die Berücksichtigung der sozialen und fachlichen Kompetenz in den Mitarbeiterzielen, der intrinsischen Motivatoren und der einfachen und kostengünstigen Implementierungsmöglichkeit des MbKO kann diesem Modell eine hohe Praxistauglichkeit attestiert werden.¹³⁵

Zusammenfassend kann angemerkt werden, dass bei der Einführung von Wissensmanagementmaßnahmen im Unternehmen die drei Dimensionen Technik, Organisation und Human Ressource Management als gemeinsames Ganzes betrachtet, analysiert und bewertet werden müssen, um den erforderlichen Handlungsbedarf bestimmen zu können. Die alleinige Konzentration auf technische Lösungen kann dazu führen, dass nach kurzer Euphorie die Anzahl der Systemzugriffe und die Wissensentwicklung, -(ver)teilung und -nutzung hinter den Erwartungen zurückbleibt.¹³⁶ Dies kann auch zum Scheitern von Wissensmanagement im Unternehmen beitragen. Um dem entgegensteuern zu können werden im nächsten Kapitel die Barrieren des Wissensmanagements erläutert.

¹³¹ Vgl. Gerhards/Trauner, 2010, S. 25

¹³² Vgl. Bullinger/Wagner/Ohlhausen, 2000 S. 79.

¹³³ Vgl. North, 2010, S. 150 f.

¹³⁴ Vgl. Bullinger/Prieto, 1998, S. 88.

¹³⁵ Vgl. North, 2010, S. 152.

¹³⁶ Vgl. Gerhards/Trauner, 2010, S. 22 f.

3.4 Barrieren des Wissensmanagements

In diesem Kapitel sollen mögliche Hindernisse, die den Wissenstransfer, die Wissensnutzung und die damit zusammenhängenden Lernprozesse hemmen, näher erläutert werden. Barrieren können in psychischen und sozialen Systemen, aber auch in strukturellen und politisch-kulturellen Restriktionen begründet sein, sodass die vorhandene Wissensbasis nur mangelhaft ausgeschöpft wird. Nach North können in vielen Unternehmen Hindernisse ausgemacht werden, die unter einen oder mehrere der nachfolgenden Punkte fallen:¹³⁷

- Struktur der Organisation: große Organisationen mit verschiedenen Niederlassungen fördern den Verschluss von Wissen in den jeweiligen Abteilungen und Geschäftsbereichen, oder kennen Wissen das in anderen Bereichen erzeugt wurde nicht an („Not Invented Here Syndrom“).
- „Wissen ist Macht“ und wird von den betreffenden Personen nicht zugänglich gemacht
- Da Wissen im Gegensatz zu Informationen nicht quantifizierbar ist, fehlen in den Betrieben häufig Anreizsysteme, die die Weitergabe von Wissen unterstützen
- Die informationstechnische Unterstützung zum Wissensaufbau und –transfer ist mangelhaft und nicht benutzerfreundlich
- Zu geringer Austausch mit Unternehmen, die in Bezug auf Wissensmanagement erfahren sind
- Fehlende Integration des Wissensmanagements in die betrieblichen Prozesse und den täglichen Arbeitsablauf
- Mangelnde Unterstützung der Unternehmensleitung
- Zu geringe Betrachtung der Humanfaktoren, zu starke Technikorientierung

Laut einer von KPMG durchgeführten Umfrage können Barrieren in allen Dimensionen (Technik, Organisation und Mensch) des Wissensmanagements nachgewiesen werden. Auf individueller Ebene können als Haupthindernisse die eigene Bereitschaft Wissen zu teilen, die fehlende Transparenz über den Informationsbedarf und die zu geringe Einbindung der Mitarbeiter in den Wissensmanagementprozess (der mit der Idee der Implementierung beginnt) genannt werden. Auf organisatorischer Ebene werden die fehlende Unterstützung der Geschäftsführung (welche die Bedeutung des Themas nicht ausdrücken kann), falsche Anreizsysteme, die fehlende Wissensstrategie und mangelnde Koordination der Maßnahmen angeführt. Hinzu kommen technischen Beschränkungen der Informations- und Kommunikationstechnologie.¹³⁸ Siehe dazu auch Abbildung 13. „Wissensmanagementbarrieren von Arbeitnehmern (KPMG Studienergebnisse)“.

¹³⁷ Vgl. North, 2005 S. 4 ff.

¹³⁸ Vgl. KPMG, 2001, S. 6 und 17.

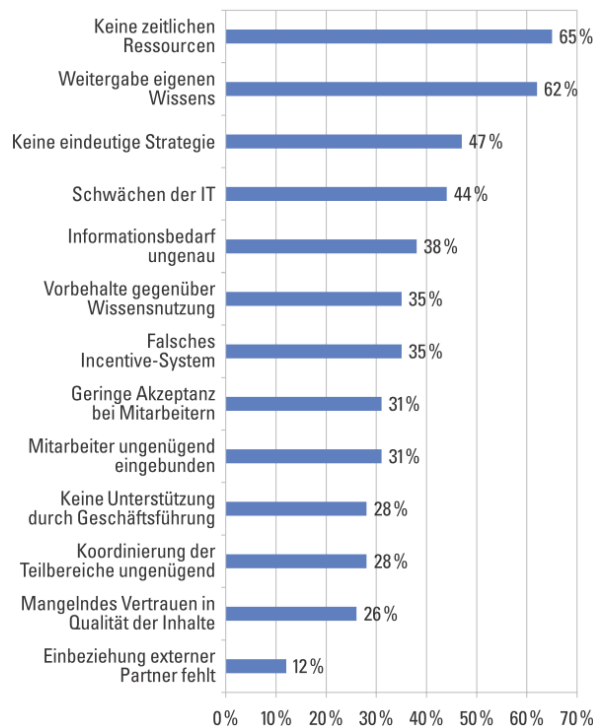


Abbildung 13: Wissensmanagementbarrieren von Arbeitnehmern (KPMG Studienergebnisse)¹³⁹

Basierend auf seinen Umfragen nennt Seidel in absteigender Reihenfolge der Nennungen folgende Barrieren: fehlendes Bewusstsein für und Unkenntnis über den Wissensbedarf, die Einstellung „Wissen ist Macht“, fehlende Anreizsysteme zur Wissensteilung, keine wissensfördernde Unternehmenskultur, ungeeignete IT-Ausstattung und hierarchische Strukturen.¹⁴⁰

In vielen Umfragen rangiert Zeitmangel als Hindernis für die Wissens(-ver)teilung auf den vorderen Rängen.¹⁴¹ So könnte Zeitknappheit dazu führen, dass die Nutzung der Systeme niedrig ist und Anreize unwirksam sind. Werden jedoch Nutzungsgründe, wie beispielsweise die Anerkennung der Beteiligung, Arbeitserleichterung und Nutzenklarheit, mit den Nutzungsarten (Lesen, Schreiben, Dateien hoch-/herunterladen) in Relation gebracht, ergibt sich, dass Zeitmangel die Nutzung von Social Software nicht in signifikanter Weise beeinflusst. Selbiges gilt auch für weitere oft genannte Barrieren wie Konkurrenzdenken, Angst etwas falsch zu machen und das Fehlen materieller Belohnungen.¹⁴² Ein Hindernis kann auch der Status des Wissensträgers sein. Ist dieser sozial nicht anerkannt, wird dessen Wissen unabhängig von der Qualität kaum angenommen. Unterschiedliche Ausdrucksweisen der Mitarbeiter können dazu führen, dass Informationen fehlinterpretiert werden, wodurch auch ein fehlendes gemeinsames Verständnis eine personell bedingte Hürde sein kann.¹⁴³ Die Schwierigkeiten und Hindernisse liegen also vor allem bei den weichen Faktoren, nicht in der informationstechnischen Unterstützung.

¹³⁹ KPMG, 2001, S. 17.

¹⁴⁰ Vgl. Seidel 2003, S. 83

¹⁴¹ Vgl. KPMG, 2001, S. 17, Seidel 2003, S. 83, Günther/Spath, 2010, S.85

¹⁴² Vgl. Günther/Spath, 2010, S. 87.

¹⁴³ Vgl. Davenport/Prusak, 1998, S. 201 f.

4 Motiv, Anreiz, Motivation, Motivationstheorien

Wissensmanagement erfordert die Bereitschaft der Mitarbeiter ihr Wissen zu teilen und anderen Organisationmitgliedern zur Verfügung zu stellen, damit neues Wissen entstehen kann.¹⁴⁴ Doch gerade dieser mangelnde Wille zur Wissens(-ver)teilung wurde in vielen Studien als Haupthindernis im Wissensmanagement gesehen, wodurch die Betrachtung individueller Motive und theoretischer Systeme, welche die Motivation beeinflussen sollen, notwendig wird.¹⁴⁵ Die Motivation erklärt die Richtung (Entscheidung für ein bestimmtes Verhalten), Intensität und Ausdauer des menschlichen Verhaltens.¹⁴⁶ Dabei ist zu beachten, dass die Motivation von individuellen Bedürfnissen, Anreizen und Zielen abhängig ist.

4.1 Motiv

Motive sind zeitlich überdauernde, inhaltlich spezifische, charakteristische Wertungsdispositionen (-verteilungen), welche ein Individuum zu bestimmten Handlungen bewegen.¹⁴⁷ Motive können als Beweggründe des menschlichen Verhaltens angesehen werden und werden vor der Befriedigung von Bedürfnissen wahrgenommen. Um mehr über die Psychologie des Motivs zu erfahren eignet sich Introspektion. Dabei stellt sich häufig folgender Ablauf heraus. Der Ursprung für motiviertes Verhalten liegt in der Erfahrung eines Mangels, worauf die Erwartung folgt, dass durch ein spezielles Verhalten der Mangel beseitigt werden kann. Das tatsächliche Verhalten wird dann so ausgerichtet, dass das Bedürfnis (der Mangelzustand) befriedigt werden soll. Nach der zielgerichteten Handlung (zur Bedürfnisbefriedigung) folgt die Phase der Befriedigung (Sättigung). Darauf kann nach kürzerer oder längerer Zeit wieder der Mangelzustand folgen. Besonders bei körperlichen Motiven, wie Hunger, Durst, Sexualität ist dies festzustellen. Wie die nachfolgende Abbildung 14: Relation Motiv und Anreiz“ zeigt, schwanken Motive periodisch zwischen dem Zustand des Mangels und jenem der Sättigung hin und her und werden durch Merkmale der Situation (Anreize) angeregt.¹⁴⁸

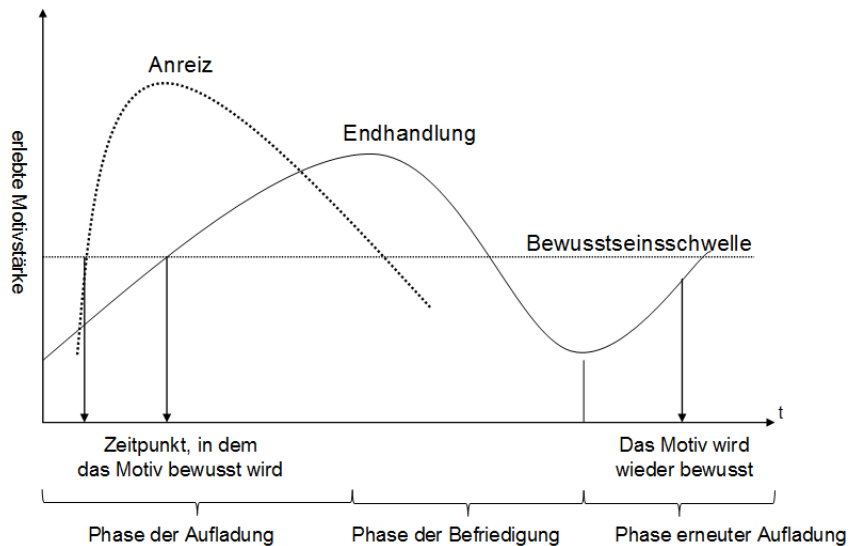
¹⁴⁴ Vgl. Moser/Schaffer, 2004, S. 227.

¹⁴⁵ Vgl. Vgl. KPMG, 2001, S. 6 und 17, Seidel 2003, S. 83, Günther/Spath, 2010, S.85

¹⁴⁶ Vgl. Heckhausen, 1989, S. 10 f.

¹⁴⁷ Vgl. Heckhausen, 1989, S. 9.

¹⁴⁸ Vgl. Rosenstiel, 2003, S. 198 f.



Diese Wechselwirkung zwischen Anreiz und Motiv, bzw. Person und Situation wird in der Psychologie als Motivation bzw. motivationale Tendenz bezeichnet.¹⁵⁰

4.2 Anreiz

Anreize sind wahrgenommene Situationen die positiv oder negativ erscheinen können. Sie können Motive und damit wiederum das Verhalten von Menschen anregen.¹⁵¹ Sofern Anreize vom Individuum als Mittel zur Bedürfnisbefriedigung gesehen werden, kann von außen Einfluss genommen werden. Bestehende Motive, die zu einem erwünschten Verhalten führen, werden somit aktiviert. Wenn die Auswirkungen bestimmter Reize bekannt sind, ermöglicht dies eine zielgerichtete Beeinflussung der jeweiligen Personen.

4.3 Motivation

Wenn mit unterschiedlichen Worten, wie Wunsch, Wille, Beweggrund, Bedürfnis, Trieb oder Streben über die in der Person vermuteten Antriebskräfte als Ursache menschlichen Handelns gesprochen wird, kann dies im Konzept der Motivation zusammengefasst werden.¹⁵² Heckhausen definiert Motivation als „...eine Sammelbezeichnung für vielerlei Effekte, deren gemeinsamer Kern darin besteht, dass ein Lebewesen sein Verhalten um deren erwarteten Folgen willen auswählt und hinsichtlich Richtung und Energieaufwand steuert“. ¹⁵³ Rosenstiel versteht Motivation als Frage

¹⁴⁹ Vgl. Comelli/Rosenstiel, 2009, S. 8.

¹⁵⁰ Vgl. Nerdinger, 1995, S. 13.

¹⁵¹ Vgl. Rosenstiel, 1999, S. 50 f.

¹⁵² Vgl. Rosenstiel, 2003, S. 196.

¹⁵³ Heckhausen, 1989, S. 10.

nach dem „Warum“ des menschlichen Verhaltens und Erlebens, wobei vorausgesetzt wird, dass dieses Verhalten vom Menschen selbst ausgeht und nicht von außen kommt.¹⁵⁴

Wie in der nachfolgenden Abbildung 15 dargestellt, resultiert die Motivation zur Handlung aus dem Produkt von individuellen Motiven und situativen Anreizen, wobei der Aktivierungseffekt nur eintritt wenn Motiv und Anreiz korrespondieren.¹⁵⁵

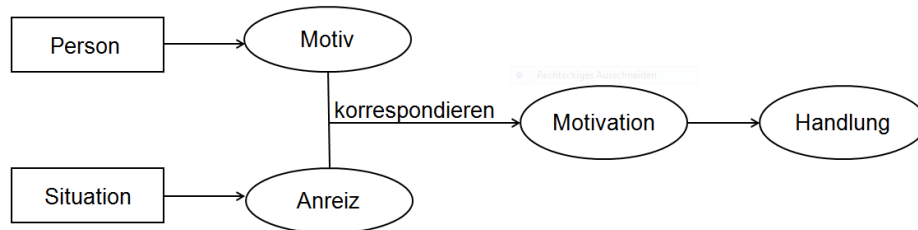


Abbildung 15: Zusammenhang Motiv, Anreiz, Motivation und Handlung¹⁵⁶

Für die Gestaltung eines Anreizsystems ist es zunächst erforderlich, die intrinsische Motivation von extrinsischer Motivation trennen zu können und die Wirkung der Anreize auf diese Motivationsarten zu verstehen. Die Beschreibung der Leistungs- und Arbeitsmotivation soll es ermöglichen, den Einfluss dieser Motivationsarten auf die Erreichung der betrieblichen Ziele zu erkennen.

4.3.1 Intrinsische Motivation

Von intrinsischer Motivation spricht man, wenn das Verhalten selbst zur Bedürfnisbefriedigung beiträgt.¹⁵⁷ Für die Unternehmung bedeutet dies, dass das Motiv in der Arbeitstätigkeit liegt.¹⁵⁸ Intrinsische Motive, beispielsweise das Leistungs- oder Kontaktmotiv, wie auch das Motiv nach Selbstverwirklichung, können eine dauerhafte Verhaltensänderung bewirken, weil sie selbst nach der Bedürfnisbefriedigung im Menschen wegen ihrer Reifung weiter bestehen.¹⁵⁹ Intrinsische Motivation in Kombination mit einer ausgewogenen Tätigkeit, zwischen Überforderung (Angst) und Unterforderung (Langeweile), deren Erfolg unmittelbar rückgemeldet wird, kann dazu führen, dass das Individuum Zeit und Raum vergisst und völlig in der Tätigkeit aufgeht. Dieser Zustand wird von Csikszentmihalyi als „Flow“ bezeichnet.¹⁶⁰ Externe Eingriffe wie beispielsweise Vorschriften und Kontrollen oder monetäre Anreize können die intrinsischen Motive verdrängen (Verdrängungseffekt), aber unter bestimmten Bedingungen auch stärken (Verstärkungseffekt). Wenn sich auf Grund von Anreizen Änderungen in der intrinsischen Motivation in einem Bereich ergeben kann dies zu Motivationsänderungen in einem anderen Bereich führen (Übertragungseffekt).¹⁶¹

¹⁵⁴ Vgl. Rosenstiel, 2003, S. 196.

¹⁵⁵ Vgl. Rosenstiel, 1973, S. 33.

¹⁵⁶ Vgl. Rheinberg/Vollmeyer, 2011, S. 73.

¹⁵⁷ Vgl. Fischer/Wiswede, 2002, S. 102.

¹⁵⁸ Vgl. Nerdinger, 1995, S. 51.

¹⁵⁹ Vgl. Wälchli, 1995, S. 181.

¹⁶⁰ Vgl. Csikszentmihalyi, 1995, S. 181.

¹⁶¹ Vgl. Frey, 1997

4.3.2 Extrinsische Motivation

Bei extrinsischer Motivation entsteht die Motivation durch externe Einflüsse (z.B. Geld, soziales Ansehen). Ein Beispiel für extrinsische Motivation im Unternehmen, ist die Steuerung des Mitarbeiterverhaltens durch Anreize, die in einem betrieblichen Anreizsystem bereitgestellt werden.¹⁶² Extrinsische Motivation kann durch materielle oder immaterielle Befriedigung des vorgelagerten Mangelzustands entstehen. Immaterielle Motive befriedigen finanziell nicht messbare Bedürfnisse und sind beispielsweise der Wunsch nach sozialen Kontakten, Karriere, Sicherheit und Ansehen. Materiellen Motiven sind die Wünsche nach finanziellen Belohnungen (Gehaltssteigerung, Prämien) oder Zusatzleistungen zuzuzählen. Sollten die externen Belohnungen bzw. Anreize ausbleiben, kann dies die extrinsische Motivation zerstören.¹⁶³

4.3.3 Arbeits- und Leistungsmotivation

Als **Arbeitsmotivation** werden alle Beweggründe zur Erbringung einer Arbeitsleistung bezeichnet. Die Intensität, inhaltliche Ausrichtung und Zeitdauer des Arbeitsverhaltens können durch die Arbeitsmotivation erklärt werden. Von intrinsischer Arbeitsmotivation spricht man wenn die Handlung und der Zweck thematisch übereinstimmen, wodurch der Akteur Spaß an der Arbeit empfindet.¹⁶⁴ Zu beachten ist aber, dass nicht die individuelle Wahrnehmung sondern die Korrelation zwischen der individuellen Wahrnehmung und der Arbeitssituation die motivierende Wirkung verursacht.¹⁶⁵ Hackman und Oldham wiesen im Job Characteristics Model (JCM) den Zusammenhang zwischen der Art der Arbeit und der Arbeitszufriedenheit nach. Demnach führen folgende fünf Charakteristika zu hoher Arbeitsmotivation.¹⁶⁶

- Der Abwechslungsreichtum der Tätigkeit (skill variety)
- Die Ganzheitlichkeit der Aufgabe (task identity)
- Die Bedeutung der Aufgabe (task significance)
- Selbstständigkeit (autonomy)
- Direkte Rückmeldung aus der Arbeit (job feedback)

Voraussetzung für die individuelle Arbeitsmotivation ist eine wissensorientierte und fehlertolerante Unternehmenskultur. Siehe dazu auch Kapitel 3.3.3 „Dimension Human Resource Management“.

Leistungsmotivation bezeichnet „die allgemeine und relativ überdauernde Tendenz, als wesentlich bewertete Aufgaben mit Energie und Ausdauer bis zum erfolgreichen Abschluss zu bearbeiten.“¹⁶⁷ Das Leistungsmotiv ist individuell und kulturell unterschiedlich stark ausgeprägt, von früheren Erfahrungen abhängig und kann mit intrinsischen oder extrinsischen Anreizen angesprochen

¹⁶² Vgl. Wälchli, 1995, S. 182.

¹⁶³ Vgl. Schneider, 2001, S. 11.

¹⁶⁴ Vgl. Heckhausen, 1989, S. 459.

¹⁶⁵ Vgl. Wilkesmann, 2005, S. 31.

¹⁶⁶ Vgl. Wilkesmann, 2005, S. 31 f. nach Hackman und Oldham, 1980

¹⁶⁷ Ammon, 2006, S. 45 nach Fröhlich, 1997, S. 262.

werden.¹⁶⁸ Intrinsische Aspekte der Leistungsmotivation sind der Spaß an der Arbeitsausübung, der Wunsch nach Macht, oder der Stolz und die Zufriedenheit mit den eigenen Fähigkeiten.¹⁶⁹ In Verbindung mit der Arbeitstätigkeit können auch extrinsische Motive, wie beispielsweise eine Gehaltserhöhung, befriedigt werden.

4.4 Motivationstheorien

Motivationstheorien, die in Inhalts- und Prozesstheorien getrennt werden können, versuchen beobachtbares Verhalten zu erklären. Zu den Inhaltstheorien zählen die Pyramide der Motive nach Maslow (Maslow'sche Bedürfnispyramide) und die Zweifaktorentheorie von Herzberg. Inhaltstheorien versuchen die Frage zu beantworten wonach der Mensch strebt, vernachlässigen zumeist aber zu klären was in der Person vorgeht, die ein bestimmtes Ziel erreichen möchte. Genau diese Frage versuchen Prozesstheorien, zu denen die Wert-Erwartungstheorie und die Zielsetzungstheorie nach Locke/Latham zählen, zu beantworten.¹⁷⁰

4.4.1 Inhaltstheorien

4.4.1.1 Die Pyramide der Motive nach Maslow

Die Motivpyramide nach Maslow bietet eine einfache Orientierungshilfe, bei der Suche nach den Ursachen menschlichen Handelns. Zentral ist diesem Konzept, wie auch anderen hierarchischen Modellen, dass menschliche Bedürfnisse nicht nebeneinander stehen, sondern hierarchisch geordnet sind.

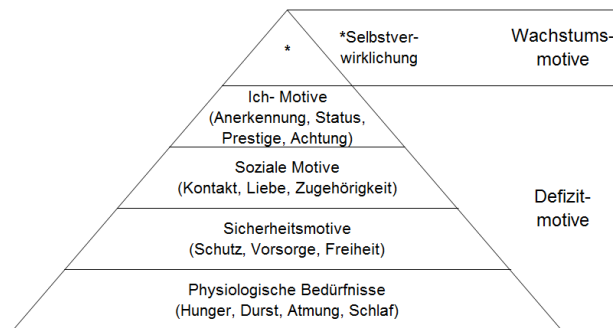


Abbildung 16: Pyramide der Motive nach Maslow¹⁷¹

Wie Abbildung 16 zeigt unterscheidet Maslow fünf Motivklassen, die hierarchisch geordnet sind. Dabei stellen die vier unteren Motive Defizitmotive dar und das Streben nach Selbstverwirklichung das Wachstumsmotiv.¹⁷² Die hierarchische Ordnung verdeutlicht, dass langfristig eine höhere Motivebene nur wirksam werden kann, wenn die darunterliegenden Bedürfnisse befriedigt sind. Die individuellen Motive können im zeitlichen Verlauf aber auch von einer höheren in eine tiefere Mo-

¹⁶⁸ Vgl. Fischer/Wiswede, 2002, S. 102 und Frey, 1997, S. 87.

¹⁶⁹ Vgl. Fischer/Wiswede, 2002, S. 102.

¹⁷⁰ Vgl. Rosenstiel, 2003, S. 200.

¹⁷¹ Vgl. Rosenstiel, 2003, S. 202.

¹⁷² Vgl. Maslow, 1954, S. 80 ff.

tivebene wandern. Für die Gestaltung des Anreizsystems relevant ist die Kenntnis der unterschiedlichen Motive jedes Einzelnen, die sowohl durch materielle und immaterielle Anreize angeregt werden können und individuell unterschiedlich sind. Maslows Modell ist wegen seinem philosophisch-anthropologischen Ansatz in der Wirtschaftswelt weit verbreitet, wurde jedoch nicht explizit für die Arbeitswelt entwickelt.¹⁷³

4.4.1.2 Die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg

Die Zweifaktorentheorie von Herzberg wurde explizit für die Arbeitswelt entwickelt und unterscheidet zwischen Hygienefaktoren, die Unzufriedenheit verhindern und Motivatoren die zur Zufriedenheit führen. Herzberg/Mausner/Snyderman befragten Arbeitnehmer nach Arbeitssituationen in denen sie besonders zufrieden bzw. unzufrieden waren. Die Inhaltsanalyse ergab, dass unterschiedliche Bedingungen zur Zufriedenheit als zur Unzufriedenheit führen, woraus zwei Dichotomien (Zufriedenheit versus Nicht-Zufriedenheit und Unzufriedenheit versus Nicht-Unzufriedenheit) abgeleitet werden konnten. Siehe Abbildung 17.¹⁷⁴

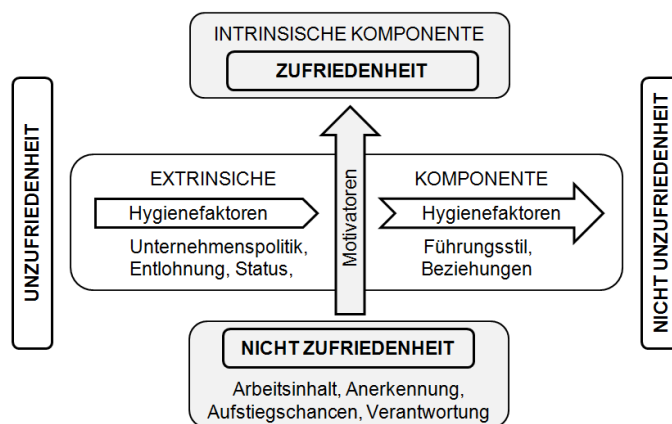


Abbildung 17: Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg¹⁷⁵

Hygienefaktoren verhindern im positiven Fall Unzufriedenheit, korrespondieren mit der extrinsischen Arbeitsmotivation und beziehen sich auf Rand und Folgebedingungen der Arbeit (die Arbeitsumwelt), wodurch sie auch als „context“ Variablen bezeichnet werden. Zu den Hygienefaktoren zählen beispielsweise der Führungsstil, die Entlohnung, Arbeitsbeziehungen, Arbeitssicherheit und der Status.¹⁷⁶

Motivatoren sorgen für Zufriedenheit, stehen im Einklang mit der intrinsischen Arbeitsmotivation und entwickeln sich aus dem Arbeitsinhalt, weshalb sie auch „content“ Variablen bezeichnet werden. Zu den Motivatoren zählen der Arbeitsinhalt, die Anerkennung der Leistung, die Möglichkeit Verantwortung zu übernehmen Neues zu lernen und Karrieremöglichkeiten.¹⁷⁷

¹⁷³ Vgl. Nerdinger, 1995, S. 41.

¹⁷⁴ Vgl. Herzberg/Mausner/Snyderman 1959, S. 113 f.

¹⁷⁵ Eigene Darstellung in Anlehnung an Herzberg/Mausner/Snyderman

¹⁷⁶ Vgl. Rosenstiel, 2003, S. 201.

¹⁷⁷ Vgl. Rosenstiel, 2003, S. 202.

Für die Entwicklung eines Anreizsystems wesentlich ist die Erkenntnis dass extrinsische Anreize Unzufriedenheit beseitigen können, aber ohne Berücksichtigung intrinsischer Motive nicht zur Zufriedenheit führen. Des Weiteren beeinflussen die intrinsisch orientierten „content“ Variablen die Leistungsbereitschaft längerfristig positiv.

4.4.2 Prozesstheorien

Das zielbezogene Verhalten der Menschen, ist von Lernerfahrungen abhängig, muss aber hochgradig flexibel sein, um kurzfristig auftretende Änderungen der Umwelt ausgleichen zu können. Mit diesem Prozess der Anpassung an Umweltbedingungen beschäftigen sich Prozesstheorien und vernachlässigen das hinter dem Handeln liegende Ziel. Prozesstheorien sollen Antworten auf die Frage finden, warum eine Handlung gegenüber einer anderen bevorzugt wird. Es wird also eine Beziehung zwischen Variablen die das Verhalten beeinflussen und der nachfolgenden Handlung hergestellt. Man unterscheidet Zielsetzungstheorien und Wert-Erwartungstheorien.

4.4.2.1 Wert-Erwartungstheorien

Die Wert-Erwartungstheorien lassen sich auf das Bernoulli Prinzip zurückführen. Dieses besagt, dass jene Handlung ausgeführt wird, deren Produkt aus Nutzen x Eintrittswahrscheinlichkeit am größten ist.¹⁷⁸ Die Nutzenmaximierung steht also im Vordergrund dieser Theorien, wobei die Handlung von der Attraktivität und Wahrscheinlichkeit der Zielerreichung abhängig ist. Die Motivationsstärke (F) wird durch Multiplikation der Valenz (Wertigkeit) mit der subjektiv erwarteten Eintrittswahrscheinlichkeit (E) berechnet ($F=V \times E$).

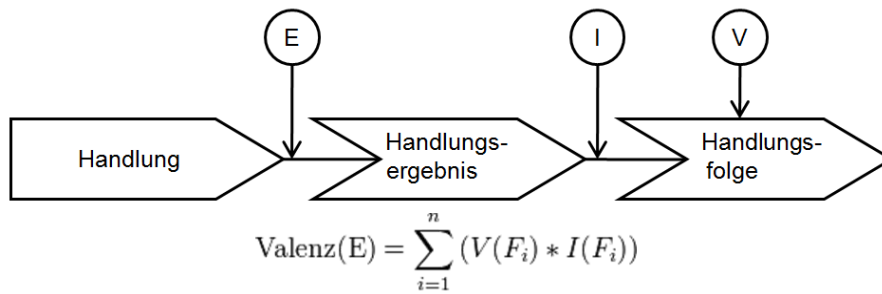
Dadurch können subjektiv wichtige Entscheidungen gut vorhergesagt werden und praktische Empfehlungen für die Organisation abgeleitet werden.¹⁷⁹

Ein Beispiel für eine Wert-Erwartungstheorie ist die **Valenz-Instrumentalitäts-Erwartungstheorie** nach Vroom (VIE-Theorie).¹⁸⁰ Diese unterscheidet zunächst zwei Konsequenzen menschlichen Handelns. Dies sind die direkt mit dem Handeln zusammenhängenden Handlungsergebnisse und die Handlungsfolgen, welche sich auf andere Bereiche des Individuums auswirken. Neben der Valenz (V), der Attraktivität des Ergebnisses einer Handlung für das Individuum, und der Erwartung (E), der subjektiv erwarteten Eintrittswahrscheinlichkeit des Handlungsergebnisses, berücksichtigt die VIE Theorie die Instrumentalität, welche den tatsächlichen Verknüpfungsgrad zwischen Handlungsergebnis und Handlungsfolge darstellt. F stellt die Handlungs- bzw. Leistungsmotivation dar. Die Zusammenhänge sind in Abbildung 18 dargestellt.

¹⁷⁸ Vgl. Rosenstiel, 2003, S. 205.

¹⁷⁹ Vgl. Nerdinger, 2001, S. 255.

¹⁸⁰ Vgl. Vroom, 1964

Abbildung 18: VIE Theorie von Vroom¹⁸¹

Die Motivation stellt sich ein wenn die vollständige Kette der Bedingungen vorliegt und ist das Produkt der drei genannten Faktoren.¹⁸²

Für die Gestaltung des Anreizsystems können, unter Zugrundelegung der genannten Zusammenhänge, folgende Hinweise gegeben werden. Über die Definition von grundlegenden Zielen bzw. Visionen in Verbindung mit individuellen Anreizen können Mitarbeiter zu Handlungen die im Unternehmen gewünscht sind, motiviert werden. Im Modell wird somit der Zusammenhang zwischen der Handlung und dem Handlungsergebnis und der Attraktivität (V) hergestellt. Dabei ist zu beachten, dass ein möglichst direkter Zusammenhang zwischen der Leistung und der Belohnung hergestellt wird (Kopplung an die Instrumentalität) und die Attraktivität des Ziels für den Einzelnen ausreichend hoch ist (Kopplung an V). Eine Anregung zur Gestaltung dieser Ziele liefert die Zielsetzungstheorie nach Locke/Latham.¹⁸³

4.4.2.2 Zielsetzungstheorie

Die Zielsetzungstheorie nach Locke/Latham beschreibt, dass herausfordernde präzise formulierte, spezifische Ziele zu besseren Ergebnissen führen als unklare oder einfach zu erreichende Ziele. Dabei sollen Zielvorgaben die Ausrichtung der Handlungen, die unternommenen Anstrengungen und die Ausdauer der Mitarbeiter steuern. Moderatoren melden den Ausführungsgrad zurück und sollen die Zielbindung stärken. Die leistungsfördernde Wirkung von Zielen konnte durch Studien belegt werden.¹⁸⁴ Das im Kapitel 6.1.3 vorgestellte Management by Knowledge Objectives baut auf der Zielsetzungstheorie auf.

¹⁸¹ Vgl. Lauer, 2010, S. 65.

¹⁸² Vgl. Lauer, 2010, S. 64.

¹⁸³ Vgl. Locke/Latham, 1990.

¹⁸⁴ Vgl. Nerdinger, 2001, S. 357 ff.

5 Anreizsysteme

Wie im vorangegangenen Kapitel dargestellt sind Anreize und korrespondierende Motive die Basis der Motivation, welche Individuen zu Handlungen bewegen. Die Vielfalt der menschlichen Motive und der folglich benötigten motivkongruenten Anreize wurde in den Motivationstheorien belegt, was darauf schließen lässt, dass eine Fülle von Anreizen notwendig sind um Mitarbeiter zu motivieren. Diese Aufgabe sollen Anreizsysteme übernehmen, welche per Definition die Summe aller bewusst gestalteten Arbeitsbedingungen, die gewünschte Verhaltensweisen stärken und unerwünschte mindern, sind.¹⁸⁵ Anreizsysteme dienen somit der Verhaltenssteuerung der Mitarbeiter. Becker beschreibt vier Aufgaben die an ein Anreizsystem gestellt werden:¹⁸⁶

- Die Motive des Individuums sollen mit kongruenten Anreizen angeregt werden. (**Aktivierungsfunktion**)
- Die Ziele des Unternehmens (Wissensziele und strategische Ziele) müssen mit dem Anreizsystem verknüpft sein, damit sich eine **Steuerungsfunktion** ergeben kann
- Das Anreizsystem soll Mitarbeitern erwünschtes und unerwünschtes Verhalten verdeutlichen (**Informationsfunktion**)
- Über die Bildung von organisatorischen Maßnahmen verändern Anreizsysteme das Verhalten der Mitarbeiter (**Veränderungsfunktion**).

Die alleinige Berücksichtigung der Aufgaben im Anreizsystem reicht nicht aus, da auch die Wirksamkeit der im Anreizsystem definierten Maßnahmen kontrolliert werden muss. Doch wie können die oben genannten Aufgaben in ein Anreizsystem für die Nutzung einer Wissensmanagementsoftware integriert werden? Die Beantwortung dieser Frage soll über die Klassifikation und Beschreibung der verschiedenen Anreize und der nachfolgenden Darstellung von relevanten Wissensmanagementinstrumenten erfolgen. Abbildung 19 zeigt die Übersicht der klassifizierten Motive und Anreize:

Extrinsische Motive				Intrinsische Motive
Materielle Anreize		Immaterielle Anreize		Die Arbeit selbst ist Anreiz.
Finanzielle Anreize (Entlohnung i. w. S.)		Soziale Anreize	Organisatorische Anreize	
Direkte finanzielle Anreize	Indirekte finanzielle Anreize			
Entlohnung i. e. S.	Fringe Benefits	Information Anerkennung Status Macht usw...	Unternehmenskultur Karrierechancen Handlungsräume Sicherheit usw...	

Abbildung 19: Klassifikation Anreize-Motive¹⁸⁷

¹⁸⁵ Vgl. Becker/Fallgatter, 2002. S. 180.

¹⁸⁶ Vgl. Becker, 2001. S. 18. und vgl. Probst/Raub/Romhardt, 2010, S. 43.

¹⁸⁷ Vgl. Staiger, 2004, S. 260.

Die Grundlagen für die Unterscheidung der Begriffe Motiv, Anreiz, intrinsische und extrinsische Motivation wurden in Kapitel 4 beschrieben. Festgehalten werden kann, dass die Motivation aus dem Zusammenspiel zwischen Motiv und Anreiz resultiert, wodurch sowohl intrinsische Motivation als auch die vorgelagerten **intrinsische Motive** in der Tätigkeit selbst zu finden sind. **Extrinsische Motive** sind Mittel zum Zweck der Bedürfnisbefriedigung und können durch materielle oder immaterielle Anreize angeregt werden.¹⁸⁸

5.1 Materielle Anreize

Materielle Anreize können in **direkte** und **indirekte finanzielle Anreize** getrennt werden. Wobei feste und variable Lohn- und Gehaltsbestandteile, wie Prämien, Provisionen und Mitarbeiterbeteiligungen, und monetäre Sozial- und Zusatzleistungen (Kinderbetreuung oder bezahlte Sonderurlaubstage) zu den direkten finanziellen Anreizen zählen. Die Wirkung materieller Anreize wird mit dem Preiseffekt begründet, welcher besagt, dass eine Erhöhung der materiellen Zuwendung eine höhere Arbeitsleistung zur Folge hat.¹⁸⁹ Zu beachten ist, dass finanzielle Anreize die intrinsische Motivation verdrängen können.¹⁹⁰ Begründet wird dies damit, dass die nachfolgend beschriebenen psychologischen Prozesse mit den monetären Anreizen in Verbindung stehen. Sie wurden von von Frey zusammengefasst und als Verdrängungseffekt bezeichnet.¹⁹¹ Externe materielle Anreize können Individuen als Einschränkung ihres Handlungsspielraums interpretieren. Sie fühlen sich in diesem Fall, nicht mehr für das eigene Handeln verantwortlich, Verantwortung wird abgetreten. Die eigenen intrinsischen Motive könnten wegen dem Einfluss der materiellen Anreize als nicht mehr wichtig angesehen werden, was als Missachtung der eigenen Beweggründe gilt. Trifft extrinsische Motivation auf bereits vorhandene intrinsische Motivation könnten sich Individuen übermotiviert fühlen. Dies führt zur Reduktion der selbst steuerbaren intrinsischen Motive. Man bezeichnet diesen Effekt als Überveranlassung. Materielle Anreize bewirken auch, dass Individuen die eigenen intrinsischen Motive nicht mehr ausleben und verdeutlichen können (reduzierte Ausdrucksmöglichkeit).

5.1.1 Direkte finanzielle Anreize

Entgeltssysteme bestehen zumeist aus dem Grundgehalt, variablen Vergütungen und Prämien, die flexibel und periodisch an die Bedürfnisse des Mitarbeiters angepasst werden können. Entscheidend ist, dass Mitarbeiter ihren Arbeitseinsatz und die Entlohnung mit jenem der Kollegen vergleichen und dieser Vergleich nicht negativ ausfallen darf, da nicht die absolute Höhe des Gehalts sondern der soziale Vergleich für die Zufriedenheit ausschlaggebend ist. Deshalb müssen direkte finanzielle Anreize sozial gerecht gestaltet werden. Hinweise dafür ergeben sich aus der Arbeitsbewertung, welche auf Basis der Arbeits- und Stellenbeschreibung unter Berücksichtigung der Anforderungen und deren Bewertung Anhaltspunkte für eine gerechte Entlohnung liefern kann.¹⁹²

¹⁸⁸ Vgl. Schneider, 2001, S. 11.

¹⁸⁹ Vgl. Osterloh/Frey/Frost, 1999, S. 1257.

¹⁹⁰ Vgl. Wälchli, 1995, S. 29. und S. 182.

¹⁹¹ Vgl. Frey, 1997, S. 23 f.

¹⁹² Vgl. Meister, 2009, S. 78.

Die Höhe des Entgelts soll sich an den Kenntnissen, den physischen und psychischen Belastungen, der Verantwortung und den Arbeitsbedingungen orientieren.¹⁹³ Wenn Mitarbeiter Belohnungen erhalten, kann dies bei den nicht belohnten Mitarbeitern zu Demotivation führen, deshalb soll das Erreichen von Gehaltszielen bzw. Prämien ohne die Förderung der Konkurrenz unter Mitarbeitern möglich sein.¹⁹⁴

5.1.2 Indirekte finanzielle Anreize

Die Wirkung indirekter finanzielle Anreize, die auch als Fringe Benefits bezeichnet werden und zu denen beispielsweise Firmenwägen, freiwillige Pensionsversicherungen, Schulungen, oder Gratisparkplätze zählen, kann im zeitlichen Verlauf abnehmen, da sie als selbstverständlich erachtet werden können. Daher ist eine laufende Anpassung der indirekten finanziellen Anreize notwendig macht.

5.2 Immaterielle Anreize

Immaterielle Anreize haben keine direkten monetären Auswirkungen, drücken sich aber in den Bedingungen zur Leistungserbringung aus. Sie werden von Individuen unterschiedlich wahrgenommen, wodurch die Steuerbarkeit dieser Anreize geringer als bei materiellen Anreizen ist. Man unterscheidet soziale und organisatorische Anreize.

5.2.1 Soziale immaterielle Anreize

Auf die Bedeutung sozialer immaterielle Anreize weist die Bedürfnispyramide von Maslow hin (siehe Kapitel 4.4.1.1). Nach der Befriedigung der Grund- und Sicherheitsbedürfnisse strebt der Mensch nach sozialen Kontakten, will Teil einer Gruppe sein. Daraus lassen sich immaterielle Anreize, wie Gruppenzugehörigkeit und Kommunikationsmöglichkeit begründen. Des Weiteren können durch die Delegation von verantwortungsvollen Aufgaben, Entscheidungskompetenz und Gewährung von Handlungsspielräumen, die Bedürfnisse nach Macht und Anerkennung befriedigt werden.¹⁹⁵ Zu den sozialen immateriellen Anreizen zählt auch der Führungsstil. Feedback und Anerkennung tragen dazu bei, dass Mitarbeiter notwendige Handlungen erkennen und den Wert dieser auch schätzen lernen. Deshalb kann der Anerkennung sowohl ein motivierender als auch ein orientierender Charakter attestiert werden.

¹⁹³ Vgl. Meister, 2009, S. 81.

¹⁹⁴ Vgl. Rosenstiel, 1999, S. 72 f.

¹⁹⁵ Vgl. Wälchli, 1995, S. 484.

5.2.2 Organisatorische immaterielle Anreize

Organisatorische immaterielle Anreize können sich auf Unternehmensmerkmale, wie Größe, Image, Lage, Kultur, oder betriebliche Elemente, wie Arbeitszeitsysteme, Karrieremöglichkeiten oder Personalmanagementmaßnahmen beziehen. Der Begriff Unternehmenskultur soll das kollektive Verhalten von Individuen im Unternehmen beschreiben, ist aber kein direkt beobachtbares und steuerbares betriebliches Element. Sie entwickelt sich aus den von Individuen als verbindlich anerkannten Werten, Regeln und Normen im Unternehmen. Siehe dazu auch Kapitel 3.3.2 „Dimension Organisation“. Zur Nutzung immaterieller organisatorische Anreize in einem Anreizsystem eignen sich somit vorwiegend die betrieblichen Elemente.

5.2.2.1 Arbeitszeitregelung

Der kulturelle Wandel und allgemeine Wohlstand in den Industrienationen führt dazu, dass die Bedeutung der Freizeit für Mitarbeiter zunimmt. Dies macht flexible Arbeitszeitmodelle erforderlich, welche im Kern so gestaltet sein sollten, dass die vertragliche Arbeitszeit und die zu erfüllenden Tätigkeiten ausbalanciert sind.¹⁹⁶ Diese Balance soll von den Mitarbeitern eigenverantwortlich hergestellt werden können, worin auch die größte Herausforderung liegt, da übliche Gleitzeitmodelle eine Kernarbeitszeit vorsehen. Diese kann aber häufig nicht mit den Arbeitsaufgaben gekoppelt werden.¹⁹⁷ Weidinger schlägt deshalb vor, dass das Projektteam anhand der zu erledigenden Aufgaben die Arbeitszeit selbst bestimmen kann. In diesem Rahmen können die Mitarbeiter frei entscheiden wann und wie lang sie im Unternehmen anwesend ist. Dafür würde sich die Führung von Zeitkonten eignen. Diese ermöglichen Mitarbeitern in Phasen höherer Auslastung ein Zeitguthaben aufzubauen, welches in Phasen geringerer Auslastung abgebaut wird. Berücksichtigt man aber, dass die Anwesenheit nicht der tatsächlichen Arbeitszeit entspricht und Eigenverantwortung die Mitarbeitermotivation steigert, rückt das Bild der Vertrauensarbeitszeit in den Vordergrund.¹⁹⁸ Für Führungskräfte im Unternehmen heißt das jedoch, dass sie den Mitarbeitern mehr Vertrauen entgegen bringen müssen und die Bewertung der Mitarbeiter anhand der angefallenen Normal- und Überstunden, die in Relation zur geleisteten Arbeit gesetzt werden, entfällt. Durch den Wegfall der Kontrollen wird das gegenseitige Vertrauen im Unternehmen signalisiert und der Wille zur gemeinsamen arbeitsteiligen Entwicklung von Lösungen hervorgehoben.¹⁹⁹

5.2.2.2 Karrieremöglichkeiten

Die Möglichkeit einer Experten- oder Fachkarriere im Wissensmanagement trägt zur Verhaltenssteuerung und Zufriedenheit der Mitarbeiter bei.²⁰⁰ Beispielsweise nennt North neben dem Director of Knowledge Management (dem Wissensmanager), auch den Knowledge-Sponsor, den Knowledge-Integrator und den Knowledge-Developer. Der Knowledge-Sponsor verantwortet ein weites, klar definiertes Gebiet innerhalb einer Wissensbasis. Der Knowledge-Integrator analysiert und ist für die Wissenssynthese der verschiedenen Teilbereiche des Wissens verantwortlich. Der

¹⁹⁶ Vgl. Weidinger, 2003, S. 843.

¹⁹⁷ Vgl. Weidinger, 2003, S. 847.

¹⁹⁸ Vgl. Weidinger, 2003, S. 842 f.

¹⁹⁹ Vgl. Weidinger, 2003, S. 846.

²⁰⁰ Vgl. Rosenstiel, 2003, S. 212.

Knowledge-Developer aktualisiert und verfeinert gespeicherte Wissensinhalte.²⁰¹ Der Wissensmanager soll dem Wissensmanagement die Gesamtrichtung geben. Er muss das Wissensmanagement vorleben, Besprechungen planen und die Wissensbildungsmaßnahmen identifizieren, koordinieren und für deren Vernetzung sorgen.²⁰² Die von diesen Stellen ausgehende motivierende Wirkung entsteht beispielsweise aus der Anerkennung der Wissens(-ver)teilung, dem höheren sozialen Ansehen und den erweiterten Handlungsspielräumen. Unerlässlich ist die Transparenz und Kommunikation der Karrierewege und die Wirkung auf bzw. die Berücksichtigung von Mitarbeiterzielen.²⁰³

5.2.2.3 Personalmanagementmaßnahmen

Im Rahmen des Personalmanagements sollte Wissensmanagement als Teil der persönlichen Aus- und Weiterentwicklungsmöglichkeiten dargestellt werden. Die Unternehmensleitung und Führungskräfte müssen Wissen als Erfolgsfaktor darstellen, welcher sich nur durch Teilung weiterentwickeln kann. Damit Wissen geteilt werden kann, muss es zunächst entwickelt werden. Dafür eignen sich sowohl betriebliche als auch außerbetriebliche Aus- und Weiterbildungen. Im Zuge des Personalmanagements ist auch zu berücksichtigen, dass auch der Wille zur Wissensweitergabe (die Volition) und die Leistungsmotivation (siehe Kapitel 4.3.3 „Arbeits- und Leistungsmotivation“) gefördert werden muss. Modelle, welche die Leistungsmotivation und damit Änderungen der Bereitschaft Wissen zu teilen fördern, konzentrieren sich vor allem auf die Förderung der Hoffnung auf Erfolg. Dies setzt voraus, dass das Individuum in einem mit den gewünschten Handlungen verbundenem Netzwerk integriert ist und der Vorstellungs-Handlungskomplex mit Ereignissen des täglichen Lebens verbunden ist. Unterstützung, die Betonung des Selbststudiums und die Darstellung des Leistungsmotivs als maßgebliches Element der Gruppenzugehörigkeit beeinflussen die Leistungsmotive positiv.²⁰⁴ Die Volition kann durch die Stärkung der Zielorientierung, der Regulierung von Zielkonflikten, der positiven Beeinflussung von Handlungsbarrieren, und Berücksichtigung der individuellen Bedürfnisse erhöht werden.

5.3 Intrinsische Anreize

Der Anreiz kommt hier aus der Arbeit selbst, genauer aus dem Arbeitsinhalt. Dieser soll interessant und fordernd aber nicht überfordernd sein und im Einklang mit den persönlichen Interessen stehen. Siehe dazu auch Kapitel 4.3.1 „Intrinsische Motivation“.

²⁰¹ Vgl. North, 2005, S. 301.

²⁰² Vgl. North, 2005, S. 274.

²⁰³ Vgl. Evers, 1991, S. 747.

²⁰⁴ Vgl. Gebert/Rosenstiel, 2002, S. 304 f.

6 Wissensmanagementinstrumente

6.1.1 Wissensmarktkonzept

Ein Wissensmarkt bringt Anbieter und Nachfrager von Informationen zusammen. Beispiele dafür sind www.wer-weiss-was.de oder www.about.com. Die dort gestellten Fragen werden von Experten häufig kostenlos beantwortet.²⁰⁵ Der Wissensmarkt kann auch im Intranet auf einer dafür geeigneten Plattform ablaufen und nachfrageorientiert oder anbieterorientiert gestaltet werden. Um einen anbieterorientierten Wissensmarkt handelt es sich wenn Mitarbeiter ihr Wissen anbieten. Da in diesem Fall das Wissen aber willkürlich angeboten wird und das verteilte Wissen für die Arbeit irrelevant sein könnte, bietet sich die nachfrageorientierte Wissensmarktgestaltung an. In diesem Fall werden benötigte Informationen nachgefragt und von Experten beantwortet. Dem Experten bzw. Anbieter der Informationen wird die Möglichkeit eingeräumt für sein bereitgestelltes Wissen eine Entschädigung zu verlangen. Da dieses Modell den intrinsischen Motiven zur Wissens(-ver)teilung keine Bedeutung zumisst und die Verrechnung des geforderten Entgelts schwierig ist, soll im nächsten Kapitel eine erweiterte Variante des Wissensmarktkonzepts vorgestellt werden.

6.1.2 Bonuspunktesystem

Zur Verbesserung der Wissensteilung im Unternehmen können Bonussysteme eingesetzt werden, in deren Mittelpunkt eine virtuelle Währung steht. Dafür erhalten Mitarbeiter periodisch eine bestimmte Menge der virtuellen Währung (z.B. Bonuspunkte), welche Sie für die Bewertung der Wissensbeiträge anderer Mitarbeiter einsetzen können. Die bewerteten Mitarbeiter können diese Bonuspunkte anschließend gegen Sachprämien oder andere zuvor gemeinsam definierte Bonifikationen (z.B. Zeitguthaben) eintauschen.²⁰⁶ Die Kriterien für die Punktevergabe müssen eindeutig und nachvollziehbar sein. Dafür eignet sich ein Fragenkatalog mit Fragen wie:

- Wie relevant ist dieser Beitrag für meine tägliche Arbeit?
- Ist die Qualität des Beitrags zufriedenstellend?
- Teilt der Verfasser des Beitrags sein Wissen häufig und gerne?

Vorteile des Bonussystems sind die Vergabe der Bonuspunkte nach der Wissensweitergabe, wodurch auch immaterielle Anreize für die Wissensweitergabe berücksichtigt werden. Verdeutlicht wird dies durch das Bonuspunktesaldo, welches bei vollständiger Verweigerung der Wissensteilung Null betragen könnte, wodurch wiederum das Ansehen der Person in der Gruppe sinkt. Im umgekehrten Fall, wenn ein Mitarbeiter häufig, qualitativ hochwertige, für die tägliche Arbeit relevante Beiträge verfasst, wird der Punktesaldo und das Ansehen hoch sein. Die Veröffentlichung der Bonuspunkte könnte zur Steigerung des Ansehens und der Erfassung des Werts des Beitrags dienen. Des Weiteren kann das Unternehmen die Anzahl der insgesamt für die Beiträge erhaltenen

²⁰⁵ Vgl. Gerhards/Trauner, 2010, S. 122.

²⁰⁶ Vgl. Gentsch, 2003, S. 9 f.

Bonuspunkte auf dem Konto der Mitarbeiter in die Kriterien zur Beförderung oder für Gehaltsanpassungen einfließen lassen.

6.1.3 Management by Knowledge Objectives (MbKO)

Dieses Modell basiert auf dem von Peter Ferdinand Drucker im Jahr 1954 vorgestellten Management by Objectives (MbO), welches eine Führungsmethode beschreibt, deren Mittelpunkt die Zielvereinbarungsgespräche zwischen dem Mitarbeiter bzw. der Führungskraft und der nächsthöheren Führungskraft sind. Die Ziele müssen der SMART Regel entsprechen. Das heißt vereinbarte Ziele müssen spezifisch, messbar, für den Mitarbeiter attraktiv bzw. aktiv beeinflussbar, realistisch und zeitlich terminiert sein. Die Ziele werden zu Beginn einer Beobachtungsperiode vom Mitarbeiter und der Führungskraft entsprechend den individuellen Kompetenzen und Weiterbildungserfordernissen gemeinsam festgelegt. Am Ende der Beobachtungsperiode (häufig nach einem Jahr) wird der Grad der Zielerreichung in einem Feedback Gespräch beurteilt.²⁰⁷ Probst/Raub/Romhardt integrierten Wissensziele in das MbO, wodurch die Wissens(-ver)teilung verbessert werden soll und nannten dieses neue wissensorientierte Managementmodell „Management by Knowledge Objectives“. Siehe Abbildung 20: Management by Knowledge Objectives (MbKO)

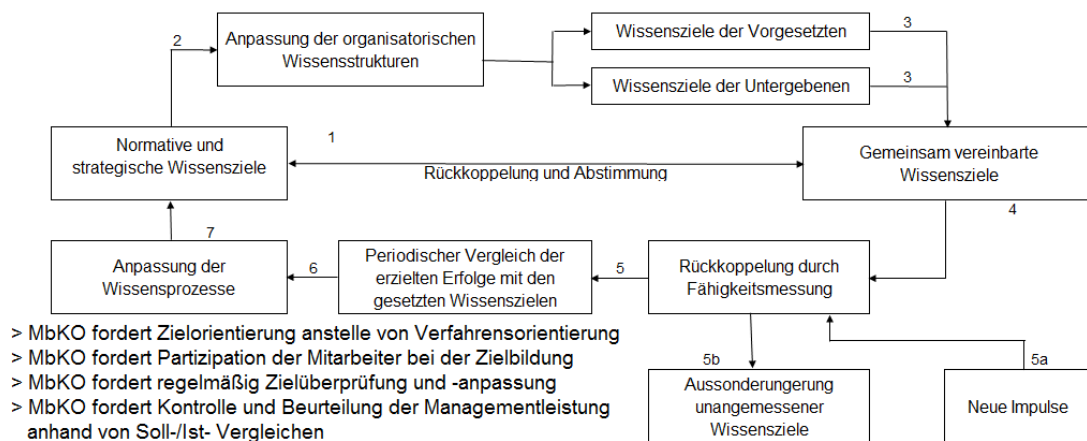


Abbildung 20: Management by Knowledge Objectives (MbKO)²⁰⁸

Beim MbKO werden ausgehend von den normativen und strategischen Wissenszielen der Organisation gemeinsam Wissensziele festgelegt, deren Erreichung mit Soll-Ist-Vergleichen überprüft wird. Dieser notwendige, zeitaufwändige und wegen manchmal mangelnder Maßstäbe nicht einfache Vergleich stellt einen Nachteil von MbKO dar. Auf den Soll-Ist-Vergleich erfolgt die Anpassung der Wissensziele bzw. die Festlegung neuer Wissensziele. Voraussetzung für das MbKO ist, dass die Mitarbeiter im Unternehmen zielorientiert (nicht verfahrensorientiert) handeln können. Die gemeinsame Zielfestlegung im Rahmen des MbKO weist darauf hin, dass ein kooperativer Führungsstil zum Erfolg der Umsetzung dieser Methode am besten beitragen kann. Das Management by Knowledge Objectives kann sowohl intrinsische als auch extrinsische Motive ansprechen. Die extrinsischen Motive können über die Kopplung der Wissensziele an variable Gehaltsbestandteile angeregt werden, wobei aber der Verdrängungseffekt berücksichtigt werden muss (siehe Kapitel

²⁰⁷ Vgl. Drucker, 2010, S. 141 ff.

²⁰⁸ Probst/Raub/Romhardt, 2010, S. 54.

4.3.1. „Intrinsische Motivation“ und 5.1.2 „Indirekte finanzielle Anreize“). Die aktivierten intrinsischen Motive können anhand der Bedürfnispyramide von Maslow beschrieben werden. Zunächst werden durch die gemeinsame Zielfestlegung die Sicherheitsbedürfnisse angesprochen, die durch die Feedbackgespräche noch bestätigt werden. Das Bedürfnis nach Anerkennung, wird durch die Bestätigung der individuellen Leistung im Feedbackgespräch befriedigt. Über den gewährten Handlungsspielraum bei der Zieldefinition und der Gestaltung des Weges zur Zielerreichung wird das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung angesprochen. Siehe dazu auch Kapitel 4.4.1.1 „Die Pyramide der Motive nach Maslow“.

Dieses Wissensmanagementinstrument rückt die intrinsischen Motive stärker als die beiden zuvor genannten in den Mittelpunkt des Handelns, wodurch die Eignung für die Gestaltung des Anreizsystem zur Nutzung von INTECOWIKI belegt wird.

7 Social Software im Wissensmanagement

Um Wissen im Unternehmen gewinnbringend einsetzen zu können, muss es für Mitarbeiter stets zugänglich und transferierbar sein.²⁰⁹ Dieser Anspruch hat zur Entwicklung einer breiten Palette an Instrumenten, Modellen und Theorien zum Wissenstransfer geführt. Wissenstransferinstrumente fördern die Wissens(-ver)teilung über technologische, organisatorische und soziologische Anreize.²¹⁰ In den vorangegangenen Kapiteln wurden die organisatorischen und soziologischen Bedingungen für den Wissenstransfer dargestellt, wohingegen in diesem Kapitel die technologische Komponente des Wissensmanagements betrachtet wird. Da Wissensmanagement und ein zu gestalten- des Anreizsystem nicht losgelöst von der Informations- und Kommunikationstechnologie betrachtet werden kann und auf die im Unternehmen INTECO verwendete Social Software (ein WIKI) alle Dimensionen des Wissensmanagements einwirken, ist es erforderlich die technische Lösung näher zu beschreiben. Über die Schilderung der Erfolgsfaktoren für die Einführung eines WIKIs im Unternehmen sollen Hinweise für die Gestaltung des Fragebogens und die Anpassung des Anreizsystems an die technischen Gegebenheiten geschaffen werden.

7.1 Web 2.0 und Social Software

Der Begriff Web 2.0 bezieht sich auf den Wandel im Internet der sich dadurch zeigt, dass Web Inhalte von den Nutzern aktiv verändert werden, anstatt Inhalte ausschließlich zu betrachten oder abzurufen. In seinem Essay „What is Web 2.0? Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software“ hat Tim O'Reilly die Kernkompetenzen und Prinzipien von Web 2.0 Software zusammengefasst.²¹¹

- Web 2.0 Software ist keine Paketsoftware. Es werden Dienste verwendet die kostengünstig an die Bedürfnisse des Einzelnen angepasst werden können.
- Der Wert von Web 2.0 Software steigt proportional zur Nutzungshäufigkeit
- Die kollektive Intelligenz wird genutzt
- Vertrauen in die Anwender als Mitentwickler der Web 2.0 Lösung
- Erreichen des "Long Tail" (der breiten Masse) mittels Bildung von Communities etc.
- Erstellung von Software über die Grenzen einzelner Geräte hinaus
- Leichtgewichtige User Interfaces, Entwicklungs- und Geschäftsmodelle

Web 2.0 zeichnet sich also dadurch aus, dass viele Nutzer mit einfachen Mitteln, auf bedienfreundlicher Software, die auf möglichst vielen Plattformen (Windows, Linux, Mac OS, Android...) läuft, selbstständig Beiträge verfassen können. Die Kontrolle der Beiträge bzw. Weiterentwicklungen der Software erfolgt durch die Nutzergruppe selbst. Die Ausnutzung der kollektiven Intelligenz, führt letztendlich zur Anpassung der Web 2.0 Software an das gemeinsame Wissen. Wirtz und Ulrich verstehen unter Web 2.0 innovative Applikationen und Plattformen im Internet mit hohem Gestal-

²⁰⁹ Vgl. Haghirian, 2004, S. 48.

²¹⁰ Vgl. Stocker/Tochtermann, 2012, S. 35.

²¹¹ Vgl. O'Reilly, 2005, S. 5.

tungspotential, welche den Aufbau sozialer Netzwerke durch die aktive Gestaltung und kooperative Partizipation ermöglichen. Ziel ist die permanente Vernetzung der Nutzer und die Verknüpfung von Inhalten.²¹²

Web 2.0 besitzt somit viele Parallelen zum Wissensmanagement. Die Wissensweitergabe bzw. Teilnahme im Web 2.0 erfolgt freiwillig, ohne Zwang und Kontrolle auf Grund intrinsischer Motive wie Vertrauen, Reziprozität, dem Bedürfnis nach Gruppenzugehörigkeit und Zusammenhalt oder Altruismus (uneigennütziges Handeln welches das Wohlergehen anderer über das eigene stellt). Die im Web 2.0 gelebte soziale Komponente und freiwillige Wissensteilung möchten Wissensmanager gerne in die Unternehmenslandschaft integrieren.²¹³ Als dafür geeignete Werkzeuge erachten Stocker und Tochtermann WIKIs und Weblogs die primär den Wissenstransfer fördern. Des Weiteren unterstützen sie die Zusammenarbeit und nutzerübergreifende Sammlung wie auch die Präsentation von Informationen.²¹⁴

WIKIs und Weblogs zählen zu Social Software, welche als Teilbereich von Web 2.0 angesehen werden können. Hippner versteht unter Social Software, webbasierte Anwendungen, welche Menschen beim Informationsaustausch, dem Beziehungsaufbau, und der Kommunikation in einem sozialen Kontext unterstützen und sich dabei an spezifischen Prinzipien orientieren. Diese spezifischen Prinzipien basieren dabei auf der zentralen Rolle des Nutzers, der Selbstorganisation der Nutzer untereinander, dem Prinzip der Freiwilligkeit und der Einbeziehung von Bewertungs- und Reputationsmechanismen.²¹⁵

Ausgehend von dieser Definition kann Social Software (wie in Abbildung 21 gezeigt) klassifiziert werden.

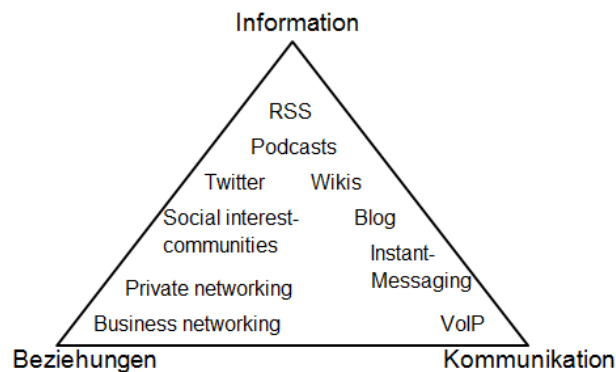


Abbildung 21: Klassifizierungsschema von Social Software nach Hippner²¹⁶

Man erkennt den unterschiedlichen Fokus der verschiedenen Social Software Lösungen. RSS Feeds dienen vor allem der Information der Anwender, während VOIP Lösungen (z.B. Skype) die Kommunikation in den Vordergrund stellen. Die vom Unternehmen INTECO für das Wissensmanagement ausgewählte Lösung (ein WIKI) kann keiner Ausprägung eindeutig zugeordnet werden,

²¹² Vgl. Wirtz/Ullrich, 2008, S. 22 und S. 36.

²¹³ Vgl. Stocker/Tochtermann, 2012, S. 3.

²¹⁴ Vgl. Stocker/Tochtermann, 2012, S. 5.

²¹⁵ Vgl. Hippner, 2006, S. 7.

²¹⁶ Vgl. Hippner, 2006, S. 7.

da einerseits die Kommunikation gefördert wird und andererseits der Zugang zu Informationen ermöglicht wird. Im INTECOWIKI wurde auch eine Blog-Funktion integriert, die es den an verschiedenen Orten arbeitenden Mitarbeiter ermöglicht, den sozialen Kontakt herzustellen oder aufzubauen, wodurch auch die Beziehungsebene Einklang in das Wissensmanagement findet.

7.2 Weblog

Bei Weblogs, oder auch Blogs genannt, handelt es sich um eine Online Publikation mit umgekehrt chronologischen Einträgen, die durch Verweise untereinander und mit anderen Quellen verbunden sind.²¹⁷ Die ersten Blogs entstanden in den 1990er Jahren aus Online Tagebüchern, in denen die Ersteller (Blogger) über ihr Leben berichteten.²¹⁸ Blogs werden meist von privaten Nutzern, ohne kommerziellen Hintergrund betrieben, sind subjektiv und individuell und können von allen Lesern kommentiert werden. In Blogs besteht die Möglichkeit einzelne Beiträge zu verlinken, wodurch ein Netzwerk von hypertextuellen und sozialen Verknüpfungen entsteht, die man auch als Blogosphäre bezeichnet.²¹⁹ Studien belegen, dass Blogging in großen verteilten Unternehmen signifikante informelle und soziale Werte erzeugt, bestehende soziale Netze stärken kann und zur Bildung neuer Netzwerke beiträgt.²²⁰ Von einem Unternehmen betriebene Blogs, die sich direkt und dialogorientiert an wichtige Stakeholder und Kunden richten, werden als Corporate Blogs bezeichnet. Corporate Blogs können schnell und kostengünstig eingerichtet werden, wodurch sie sich auch für kleinere Firmen eignen. Im Vergleich zu anderen Unternehmenskommunikationsmöglichkeiten erreichen Blogs die Zielgruppe deutlich schneller und kostengünstiger.²²¹ Die personalisierten Inhalte werden mit RSS-Feeds verteilt. RSS Feeds sind vom Nutzer abonnierte Dienste die Änderungen am Inhalt einer Webseite automatisch aussenden und beim Nutzer zur Anzeige bringen.²²² Weblogs stellen somit den Verfasser des Beitrags in den Mittelpunkt, während die im nächsten Kapitel beschriebenen WIKIs durch die kollektive Autorenschaft dafür sorgen, dass die persönliche Meinung zugunsten jener der Masse verschwindet. O'Reilly bezeichnet dies als kollektive Intelligenz.²²³ Blogs eignen sich im Wissensmanagement für den Aufbau neuer sozialer Netzwerke, die direkte Kommunikation mit Experten, oder für den Wissensaustausch in einem örtlich verteilten Projektteam.

²¹⁷ Vgl. Döbler, 2007, S. 10.

²¹⁸ Vgl. Stocker/Tochtermann, 2012, S. 47.

²¹⁹ Vgl. Döbler, 2007, S. 11 nach Hippner, 2006.

²²⁰ Vgl. Stocker/Tochtermann, 2012, S. 85 f.

²²¹ Vgl. Döbler, 2007, S. 11.

²²² Vgl. Döbler, 2007, S. 10.

²²³ Vgl. O'Reilly, 2005, S. 2.

7.3 WIKI

Der Name WIKI leitet sich vom hawaiianischen Wort „wikiwiki“, das schnell bedeutet, ab und bezeichnet Webseiten, deren Inhalte von Nutzern nicht nur gelesen, sondern auch online verändert werden können.²²⁴ Beiträge entstehen somit durch das Zusammenwirken mehrerer Personen, wodurch sich eine recht objektive Sichtweise ergibt, die von der Gruppe getragen wird.²²⁵ WIKIs werden bevorzugt für Tätigkeiten eingesetzt, die ein kollaboratives Verhalten erfordern, oder wenn das Management den Wissenstransfer als Wissensstrategie verfolgt. Durch die kollektive Zusammenarbeit können Schäden an den geteilten Inhalten nicht ausgeschlossen werden. Um diese wieder beheben zu können, besitzen WIKIs eine Archivierungsfunktion, die es erlaubt ältere Versionen des Dokuments wiederherzustellen.²²⁶ Bereits 1995 wurde von Ward Cunningham das erste WIKI entwickelt. Das derzeit wohl bekannteste WIKI ist die freie Online Enzyklopädie WIKIPEDIA, die auf der Open Source Software MEDIAWIKI basiert. MEDIAWIKI kann kostenlos auf einem Server installiert werden und ermöglicht die freie Gestaltung der Benutzeroberfläche. WIKIs besitzen das Potenzial der Nachhaltigkeit (hohe Nutzerfrequenz, ausgewogene Verteilung von Beitragsersteller und Lesern) und bieten mehrere Vorteile. So können beispielsweise technische Dokumentationen, Ideen und Fehlerberichte erfasst werden.²²⁷ WIKIs lassen sich gut und kostengünstig in die Unternehmenslandschaft integrieren. Sie sind einfach aufgebaut, besitzen eine leistungsfähige Suchfunktion und eignen sich gut zur Dokumentation und dem Transfer von Wissen. Des Weiteren vereinfachen sie die Kommunikation, steigern die persönliche Reputation und helfen der Organisation ihre Prozesse zu verbessern.²²⁸ Man beobachtet, dass WIKIs zur Entwicklung einer partizipativen Unternehmenskultur beitragen und als Instrument des intraorganisationalen Wissenstransfers einen unternehmensweiten Wissensmarkt schaffen können.²²⁹

7.4 INTECOWIKI

INTECOWIKI wird als Wissensmanagementsystem im Unternehmen INTECO special melting technologies eingesetzt. Es handelt sich um eine Eigenentwicklung, die von der technischen Leitung des Unternehmens, angestoßen wurde. INTECO wählte MEDIAWIKI als Plattform für die Entwicklung von INTECOWIKI, da man die Vorteile der kurzen Einarbeitungszeit der Mitarbeiter und die günstigen Anschaffungskosten bei gleichzeitiger Verwendung eines approbierten Systems nutzen wollte. Die erste Version des Programms wurde 2008 für die erste und zweite Führungsebene der Organisation installiert. Nach mehrmonatiger Anpassungs- und Testphase wurde INTECOWIKI allen Mitarbeitern der Firma INTECO zur Verfügung gestellt. Der Zugriff auf INTECOWIKI erfolgt über das Internet. Somit ist gewährleistet, dass alle verbundenen Unternehmen der Organisation INTECO, wie etwa die INTECO DALIAN Metallurgical Equipment Ltd. in China, die INTECO-Vacuum Technologies GmbH. in Deutschland, oder INTECO-ATEC in Autal, Zugriff auf die aktuellsten Informationen haben. Siehe Abbildung 38 „INTECO Organisationsstruk-

²²⁴ Vgl. Stocker/Tochtermann, 2012, S. 49.

²²⁵ Vgl. Komus/Wauch, 2008, S.5.

²²⁶ Vgl. Stocker/Tochtermann, 2012, S. 49.

²²⁷ Vgl. Stocker/Tochtermann, 2012, S. 88.

²²⁸ Vgl. Stocker/Tochtermann, 2012, S. 89.

²²⁹ Vgl. Stocker/Tochtermann, 2012, S. 122.

tur“. Sowohl das freie Lesen, das Bearbeiten von Wissensinhalten, Chats und Weblogs sollen den breiten und dynamischen Wissenstransfer unterstützen. Um Datenmissbrauch zu vermeiden, können für jeden Benutzer individuelle Rechte vergeben werden. Die Eingabe-, Such- und Filterfunktionen wurden ähnlich jenen von WIKIPEDIA gestaltet. Die Grundfunktionen von INTECOWIKI werden nachfolgend anhand Abbildung 6 (welche die Hauptseite von INTECOWIKI darstellt) beschrieben.

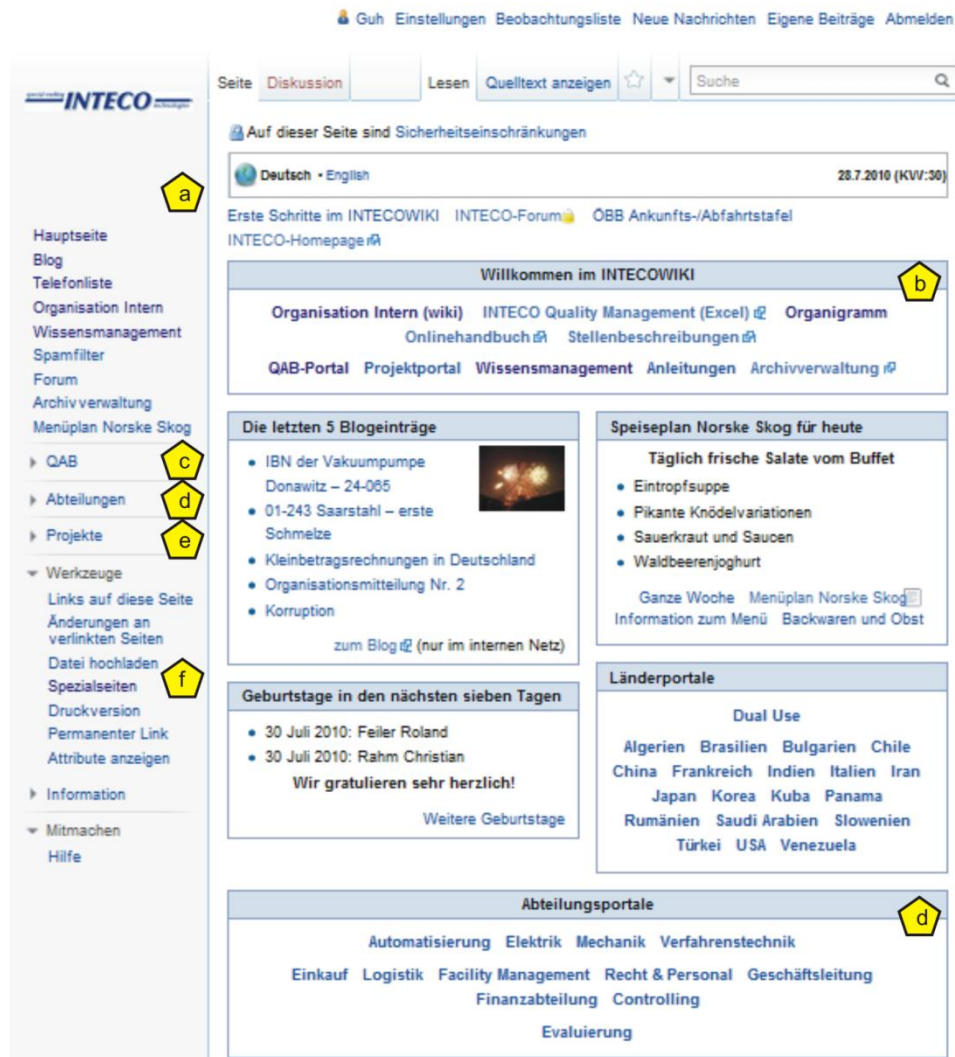


Abbildung 22: INTECOWIKI Startseite²³⁰

Über die unter „a“ und „b“ verfügbaren Verknüpfungen können die wichtigsten Funktionen des INTECOWIKI Wissensmanagementsystems aufgerufen werden. Dabei handelt es sich beispielsweise um Verknüpfungen zum Wissensmanagement, zu Anleitungen und Dokumentationen, den Stellenbeschreibungen für neue Mitarbeiter, dem Organigramm oder zu Blogs und Foren.

Über den Link „Onlinehandbuch“ wird eine Online-Hilfe zu INTECOWIKI eingeblendet. Bei der Entwicklung des Programms wurde auf größtmögliche Benutzerfreundlichkeit Wert gelegt, um den Mitarbeitern der INTECO Gruppe die Bedienung zu erleichtern. Es konnte dadurch erreicht wer-

²³⁰ INTECOWIKI, 28.7.2010

den, dass INTECOWIKI von Beginn an häufig genutzt wurde und Ängste und Aversionen nicht bzw. nur in geringem Maße vorhanden waren.

Mit „c“ können die nach DIN EN ISO 9001 von INTECO benötigten und bis Ende 2012 erstellten Qualitätsabweichungsberichte (QAB) aufgerufen werden. Diese wurden bis Anfang 2013 im INTECOWIKI verwaltet. Da die von den Mitarbeitern geschriebenen QAB's von den Vorgesetzten freigegeben werden mussten, die Handhabung schwierig und die Akzeptanz niedrig war, wurde diese Funktion deaktiviert und ein neues Qualitätsmanagementsystem eingeführt.

Für die verschiedenen Abteilungen der Firma INTECO sind unterschiedliche Informationen bedeutsam. Mit „d“ ist es möglich eine Vorauswahl des Bereichs relevanter Daten zu treffen. Die abteilungsspezifischen Funktionen können individuell gestaltet werden.

Über „e“ kann eine Übersicht aller aktuellen Projekte der INTECO Gruppe abgerufen werden.

Die wichtigste unter „f“ verfügbare Funktion ist „Datei hochladen“. Damit können Informationen in die Wissensdatenbank eingefügt werden, welche danach weltweit allen Benutzern zur Verfügung stehen.

Automatisch generierte Emails unterstützen die Verteilung von Informationen. Es wird aber nur abteilungsbezogenes und somit individuell relevantes Wissen automatisch verteilt. Durch die Log-Funktion im INTECOWIKI können Informations- und Kommunikationswege rückwirkend nachvollzogen werden.

Ein für INTECOWIKI zuständiger Datenbankadministrator sowie alle berechtigten Benutzer des Programms achten darauf, dass nur die aktuellsten Versionen der Dokumente abgelegt und verfügbar sind.

7.5 Erfolgsfaktoren für die Nutzung von Social Software

Die Handlungsfelder (Kapitel 3.1) und Modelle des Wissensmanagements (Kapitel 3.2) verdeutlichen, dass Wissensmanagement einen ganzheitlichen Ansatz verfolgen muss und alle Dimensionen des Wissensmanagements zum Erfolg der technischen Lösung beitragen (siehe Kapitel 7). Zentral für das Wissensmanagement mit Social Software Lösungen ist die freiwillige und selbstorganisierte Teilnahme der Anwender, deren Beziehungen zueinander im Mittelpunkt stehen. Die grundsätzliche Bereitschaft der Menschen sich in virtuellen sozialen Gruppen zu engagieren, belegt die steigende Nutzerzahl von Social Network Sites wie Facebook²³¹, Twitter²³², Xing²³³, oder LinkedIn²³⁴. Damit dieser Wille zur Beteiligung auch für die betriebliche Praxis und den Geschäftserfolg genutzt werden kann, muss das Spannungsfeld, welches sich aus dem Prinzip der Selbstorganisation und Freiwilligkeit und den betrieblichen Vorgaben und Zielen ergibt, optimal gestaltet

²³¹ www.facebook.com

²³² www.twitter.com

²³³ www.xing.com

²³⁴ www.linkedin.com

werden.²³⁵ Dafür ist es notwendig sowohl die persönlichen, organisatorischen und technischen Erfolgsfaktoren, die mit Social Software in Zusammenhang stehen, zu betrachten.

7.5.1 Individuelle Erfolgsfaktoren

WIKIs und Weblogs können den technologischen Wissenstransferinstrumenten zugeordnet werden, was zum Anlass genommen wird, um zunächst mögliche individuelle Gründe für den Wissenstransfer zu beschreiben.²³⁶ Sukowski fasst diese wie folgt zusammen:²³⁷

- Altruismus (stellt das Wohl anderer über das eigene) kann ein Motiv für den Wissenstransfer sein. Der Anreiz liegt in diesem Fall im Weiterbringen der Gemeinschaft. Erfolg verspricht dieses Konzept in kleinen Gemeinschaften (in Teams, klar abgegrenzten Einheiten, bzw. kleinen Unternehmen)
- Reziprozität (wenn durch die Wissensteilung für sich selbst ein Nutzen entstehen kann) verspricht bei regelmäßigen Kommunikationsbeziehungen Erfolg.
- Anerkennung in einer sozialen Gruppe und die Erlangung eines Expertenstatus sind Anreize für die Wissensteilung²³⁸. Der Expertenstatus kann anderen ersichtlich gemacht werden.²³⁹
- Vergütung/Zwang durch ein finanzielles Anreizsystem.²⁴⁰

In der Literatur unbestritten ist die Notwendigkeit eines Anreizsystems für die Wissensteilung, da Wissen für den Mitarbeiter ein wertvolles Gut ist und folglich die individuell rationale Strategie jene der Defektion ist. Unter Berücksichtigung von Anreizen kann eine Verschiebung des Pareto Optimums zur beidseitigen Kooperationsstrategie (Wissensteilung) stattfinden, wodurch die individuell rationale Strategie mit der kollektiv optimalen Lösung übereinstimmt. Die Bedingung dafür ist jedoch, dass der Nutzen für den Einzelnen durch Anreize erhöht wird (siehe Kapitel 0). Zu beachten ist aber, dass materielle Anreize die intrinsischen Motive verdrängen können, worauf in Kapitel 4.3.1 hingewiesen wurde. Mitarbeiter sollen frühzeitig in die Auswahl und Gestaltung der Software eingebunden werden, da diese Maßnahme eine höhere Identifikation mit dem System bewirkt und für die Akzeptanz von Unternehmenszielen sorgt.²⁴¹ Damit Mitarbeiter die Social Software nutzen können, müssen sie über die für die Bedienung des Systems erforderliche fachliche und technische Kompetenz verfügen. Folglich sind Schulungsmaßnahmen zwingend erforderlich. Erfolgversprechend ist ein pro-soziales Verhalten der Mitarbeiter, welches von den organisatorischen Rahmenbedingungen, wie beispielsweise der Unternehmenskultur (den im Unternehmen verankerten Werten, Regeln und Normen) beeinflusst wird.²⁴²

²³⁵ Vgl. Stocker/Tochtermann, 2012, S. 7.

²³⁶ Vgl. Stocker/Tochtermann, 2012, S. 36.

²³⁷ Vgl. Sukowski, 2002, S. 68.

²³⁸ Vgl. Sukowski, 2002, S. 68

²³⁹ Vgl. Günther/Spath, 2010, S. 96

²⁴⁰ Vgl. Sukowski, 2002, S. 68 und 74.

²⁴¹ Vgl. Gerhards/Trauner, 2010, S. 103 und Günther/Spath, S. 87.

²⁴² Vgl. Günther/Spath, 2010, S. 87.

7.5.2 Organisatorische Erfolgsfaktoren

Als primäres Ziel der Organisation kann die Schaffung einer wissensorientierten Unternehmenskultur, welche den Wissenserwerb, die Wissensentwicklung und die Wissens(-ver)teilung fördert, gesehen werden. Eine fehlertolerante Kultur und ein von gegenseitigem Vertrauen geprägter Umgang kann als Basis für die Nutzung von Social Software gesehen werden. Die uneingeschränkte Unterstützung des Top-Managements, klare Zielvorgaben, die Darstellung des Nutzens und die laufende Werbung für das Wissensmanagement, sowie die frühzeitige Einbeziehung der Mitarbeiter in die Auswahl und Gestaltung leisten einen wesentlichen Beitrag zum Erfolg von Social Software.²⁴³ Eine entscheidende Rolle kommt Multiplikatoren (Wissensmanager, Führungskräfte, Wissenstransferverantwortliche, Autoren von Beiträgen) zu, sie sorgen für die Übermittlung der betrieblichen Ziele an die Mitarbeiter, die Werbung für das Wissensmanagement, die Wartung des Systems, die Qualität und Quantität der Beiträge und vermitteln über die aktive Nutzung des Systems die Relevanz des Wissensmanagements im Unternehmen. Multiplikatoren sollen dafür sorgen, dass die Nutzungsfrequenz hoch bleibt, denn eine niedrige Frequenz führt dazu, dass Mitarbeiter das System nicht als Instrument für den Wissenstransfer wahrnehmen.²⁴⁴ Die Nutzung der Social Software soll in die betrieblichen Prozesse integriert werden, beispielsweise könnten Reservierungslisten für Fahrzeuge, Abwesenheitslisten, Mitarbeiterdaten, Yellow Pages im WIKI geführt werden, um den täglichen Umgang mit dem System zu fördern.²⁴⁵ Um eine hohe Beteiligung zu erreichen, sollten Anreizsysteme geschaffen werden, die den individuellen Nutzen, hochwertige Beiträge, Expertenwissen und Aufstiegsmöglichkeiten anerkennen. Dadurch werden die Bedürfnisse sozialer Status, Anerkennung, Macht und Reziprozität, die stark motivierend wirken, angesprochen. Siehe Kapitel 5 Anreizsysteme. Von direkten monetären Vergütungen sollte Abstand genommen werden, da sie die intrinsische Motivation verdrängen und lediglich die Quantität der Inhalte zulasten der Qualität der Beiträge erhöhen.²⁴⁶

7.5.3 Technische Erfolgsfaktoren

Wie in den Kapiteln 3.3.2 „Dimension Organisation“ und 7.5.2 „Organisatorische Erfolgsfaktoren“ beschrieben, wird der Erfolg der technischen Lösung wesentlich von der Unternehmenskultur und den organisatorischen Voraussetzungen bestimmt. Auf allgemeine Anforderungen an die IuK im Unternehmen wurde in Kapitel 3.3.1 „Dimension Informations- und Kommunikationstechnologie“ hingewiesen. Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Integration in die tägliche Arbeit, die Zugangsmöglichkeit zur verwendeten technischen Lösung über den gewohnten Internetbrowser, Einfachheit und absolute Bedienfreundlichkeit, eine gute Suchfunktion, aktuelle Beiträge, die Möglichkeit zur Personalisierung und die Präsenz von Anreizen, Erfolgsfaktoren für die Nutzung der technischen Lösung sind.²⁴⁷ Zu beachten ist, dass die technische Lösung für alle Mitarbeiter und das gesamte Unternehmen geplant wird (viele proprietäre Lösungen sind zu vermeiden), möglichst gleiche Rechte für alle gelten, und die Unternehmensmitglieder einen individuellen

²⁴³ Vgl. Günther/Spath, 2010, S. 95.

²⁴⁴ Vgl. Stocker/Tochtermann, 2012, S. 113.

²⁴⁵ Vgl. Gerhards/Trauner, 2010, S. 105.

²⁴⁶ Vgl. Stocker/Tochtermann, 2012, S. 41.

²⁴⁷ Vgl. Günther/Spath, 2010, S. 96 f.

Nutzen aus der Anwendung ziehen können.²⁴⁸ Gesteigert werden kann der individuelle Nutzen, wenn von Beginn an viele qualitativ hochwertige Beiträge im System abgelegt sind. Danach bedarf es der redaktionellen Pflege der von den Nutzern gespeicherten Daten bzw. der in Blogs und Foren generierten Informationen. Wichtige Inhalte müssen regelmäßig im Push-Prinzip verteilt werden. Diese Maßnahme kann, auf Grund der dadurch repräsentierten Aktivität und Aktualität der Beiträge, zur Nutzung animieren.

Man erkennt, dass sowohl die Einflüsse auf individueller, als auch auf organisatorischer Ebene zum Erfolg der technischen Lösung beitragen. Da WIKIs und Weblogs alle genannten Anforderungen erfüllen, kann diesen Systemen eine gute Eignung für die Wissens(-ver)teilung im Unternehmen attestiert werden. Auf Grund der Berücksichtigung der sozialen Komponente, tragen sie dazu bei bestehende Netzwerke zu verbessern und neue aufzubauen.

²⁴⁸ Vgl. Gonzales-Reinhart, 2005, S. 5.

8 Mitarbeiterbefragung

Um ein an das Unternehmen INTECO angepasstes Anreizsystem gestalten zu können, welches die theoretischen Grundlagen der vorangegangenen Kapitel und die Bedürfnisse der Mitarbeiter berücksichtigt, wurde vom 7.12.2012 bis 19.12.2012 eine Vollbefragung aller Mitarbeiter der Firma INTECO und deren Tochterfirmen durchgeführt. Mit der online auf www.2ask.at abgehaltenen anonymen Umfrage, sollten folgende Fragen beantwortet werden:

- Wie nutzen die Mitarbeiter INTECOWIKI bzw. wie teilen Sie Ihr Wissen?
- Welche Bedürfnisse bestehen im Unternehmen zur Wissensteilung?
- Welche Anreize und Rahmenbedingungen auf technischer, organisatorischer und individueller Ebene können die Nutzung erhöhen?
- Wie kann INTECOWIKI verbessert werden?

Dafür wurde ein Fragebogen (siehe Anhang) mit vierzehn Fragen ausgearbeitet der sich wie folgt gliedert:

- Demografische Daten
- Allgemeine Fragen zum Wissensmanagement
- Fragen zur Organisation
- Mitarbeiterbezogene Fragen
- Fragen zur technischen Lösung
- Fragen zur Gestaltung eines Anreizsystems

Damit die Antworten dichotomisiert werden konnten, wurde mehrheitlich eine gerade Anzahl von Antwortmöglichkeiten vorgegeben. Lediglich für die operationalisierten Fragen nach den gewünschten Inhalten im Wissensmanagementsystem und den von den Mitarbeitern gewünschten Anreizen wurde eine ungerade Anzahl von Antwortmöglichkeiten gewählt, wodurch die neutrale Einstellung berücksichtigt werden konnte.

Von den 255 Mitarbeitern die zur Teilnahme an der Umfrage eingeladen wurden, haben 179 Mitarbeiter an der Umfrage teilgenommen. Vollständig ausgefüllt wurden 136 Fragebögen. Nachstehende Abbildung 23 zeigt die Verteilung der Teilnehmer auf die Organisationseinheiten.

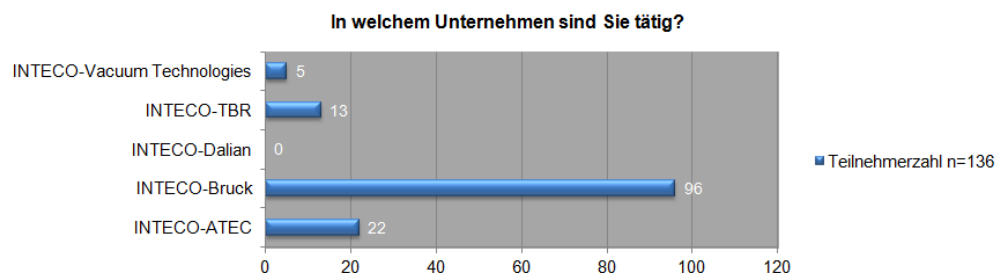


Abbildung 23: Teilnehmer pro Unternehmen²⁴⁹

²⁴⁹ Eigene Darstellung

Die am stärksten vertretene Altersgruppe war jene der 21-30 Jährigen. Das durchschnittliche Alter der Mitarbeiter in der INTECO Gruppe liegt bei 37 Jahren, wodurch davon ausgegangen werden kann, dass der Wissenstransfer für junge Mitarbeiter eine höhere Bedeutung hat. Siehe Abbildung 24:

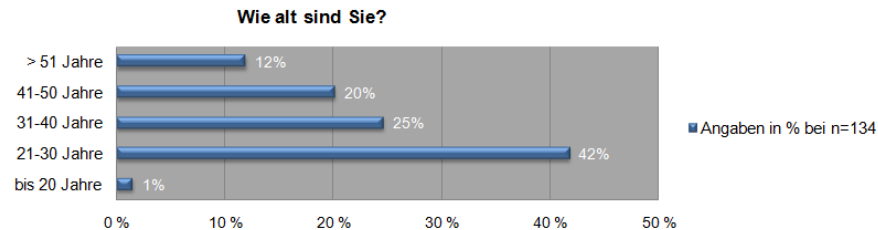


Abbildung 24: Alter der Teilnehmer²⁵⁰

Die Auswertung der Mitarbeiterzugehörigkeit zu den einzelnen Bereichen des Unternehmens (Führungsebenen, Verwaltung und technische Abteilungen) zeigte, dass die relative Bereichsgröße annähernd der Anzahl der Teilnehmer der Bereiche entspricht. Überdurchschnittlich stark beteiligten sich die Mitarbeiter aus der Geschäftsführung und der Projektleitung an der Umfrage. Die Notwendigkeit des Wissensmanagements und der Wunsch nach einer Verbesserung des aktuellen Zustands, sind in dieser Gruppe am stärksten vorhanden, wie die Auswertung der offenen Fragen belegt. Die Führungskräfte wünschen sich ein ganzheitliches lebendes System, bessere Kommunikationsmöglichkeiten, die Vermeidung von Wiederholungsfehlern und Wissenstransfer zwischen den Projekten. Die Mitarbeiter der Projektleitung steuern diese Prozesse und sind auch für die Dokumentation des neuen Wissens und dem Wissenstransfer zwischen den Projekten verantwortlich. Dies und das Umfragemarketing des technischen Leiters, der einen starken Bezug zur Projektleitung und Geschäftsführung hat, kann zur hohen Teilnehmerzahl der Mitarbeiter aus diesen Bereichen geführt haben. Siehe Abbildung 25:

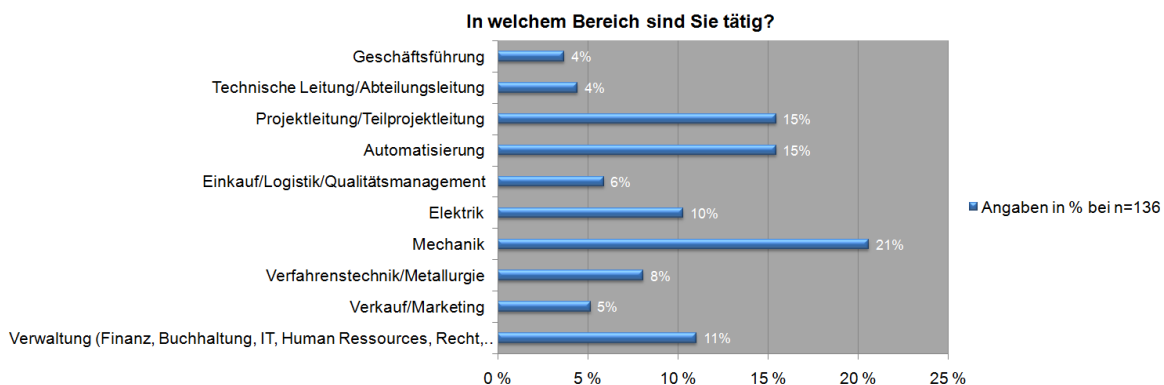


Abbildung 25: Umfrageteilnehmer pro Bereich²⁵¹

74% der Umfrageteilnehmer haben schon einmal von Wissensmanagement gehört. Auffgefallen ist, dass von der Geschäftsführungsebene, über die technische Leitung bis zur Abteilungsleitung alle Mitarbeiter über Wissensmanagement Bescheid wissen. Betrachtet man aber die darunterliegenden Hierarchieebenen, kann man erkennen, dass kein durchgängiges Verständnis des Begriffs

²⁵⁰ Eigene Darstellung

²⁵¹ Eigene Darstellung

Wissensmanagement im Unternehmen vorliegt. Kommunikations- und Schulungsbedarf herrscht in der Verfahrenstechnik- und Metallurgieabteilung. Diese Abteilungen benutzen eine eigenständige Know-How Datenbank und ein Forum (MET-VT Forum) zur Kommunikation mit dem Baustellen-team. Siehe Abbildung 26 „Wissensmanagementkenntnis in den Bereichen“:

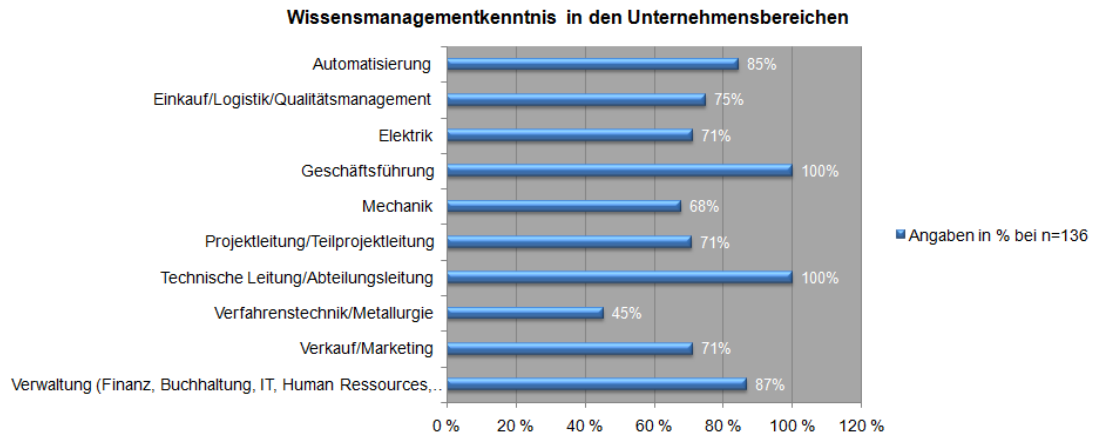


Abbildung 26: Wissensmanagementkenntnis in den Bereichen²⁵²

Damit das Anreizsystem an die gemeinsam zu betrachtenden, Dimensionen Technik, Organisation und Mensch angepasst werden kann, wurde die unternehmensspezifische Relevanz der in den theoretischen Grundlagen beschriebenen Erfolgsfaktoren getestet. Mit operationalisierten Fragen zum strategischen und operativen Wissensmanagement soll zunächst festgestellt werden, wie die organisationalen Strukturen das Wissensmanagement beeinflussen und welche Motive im Unternehmen zur Wissen(-ver)teilung vorhanden sind.

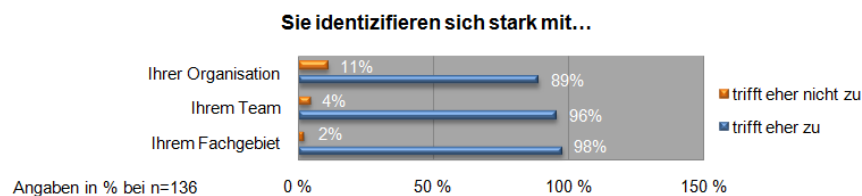
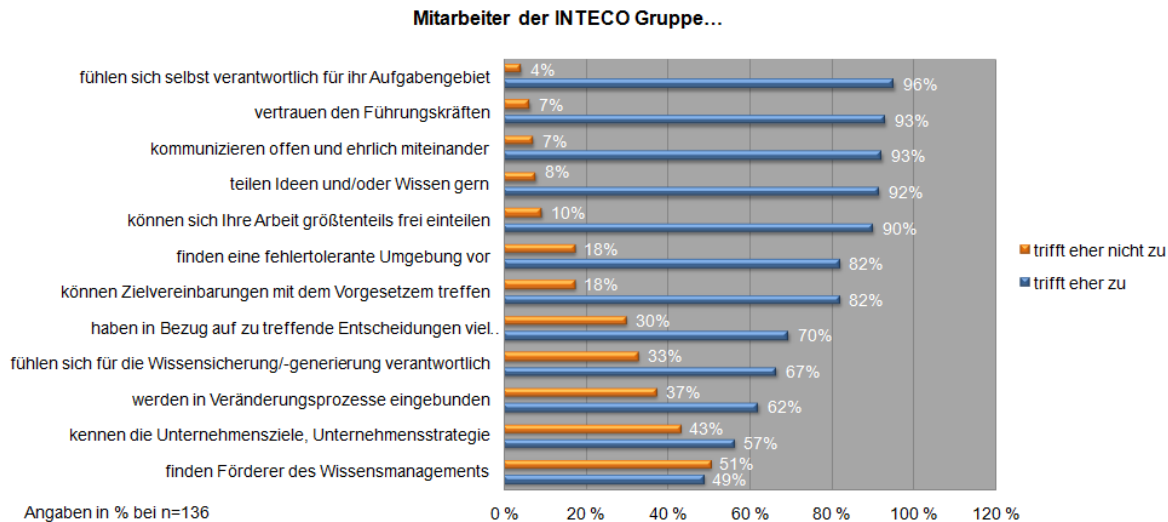


Abbildung 27: Wissensmanagement in den Abteilungen²⁵³

INTECO Mitarbeiter identifizieren sich sehr stark mit Ihrem Fachgebiet, dem Team und der Organisation. Über 90% der Umfrageteilnehmer fühlen sich selbst verantwortlich für Ihr Aufgabengebiet und können Ihre Arbeit selbst einteilen, was sich positiv auf die Arbeitsmotivation auswirkt. Den Führungskräften wird großes Vertrauen entgegengebracht und in Zielvereinbarungsgesprächen mit dem Vorgesetzten können an die Unternehmensziele angepasste Ziele vereinbart werden. Dennoch kennen nur 56% der Umfrageteilnehmer die Unternehmensziele und dem für die Nutzung eines Wissensmanagementsystems wichtigen Faktor der Einbindung des Personals in Veränderungsprozesse wurde noch zu wenig Rechnung getragen. Weniger als die Hälfte der Beschäftigten findet Förderer des Wissensmanagements im Unternehmen. Siehe Abbildung 28: Organisationale Voraussetzungen für Wissensmanagement.

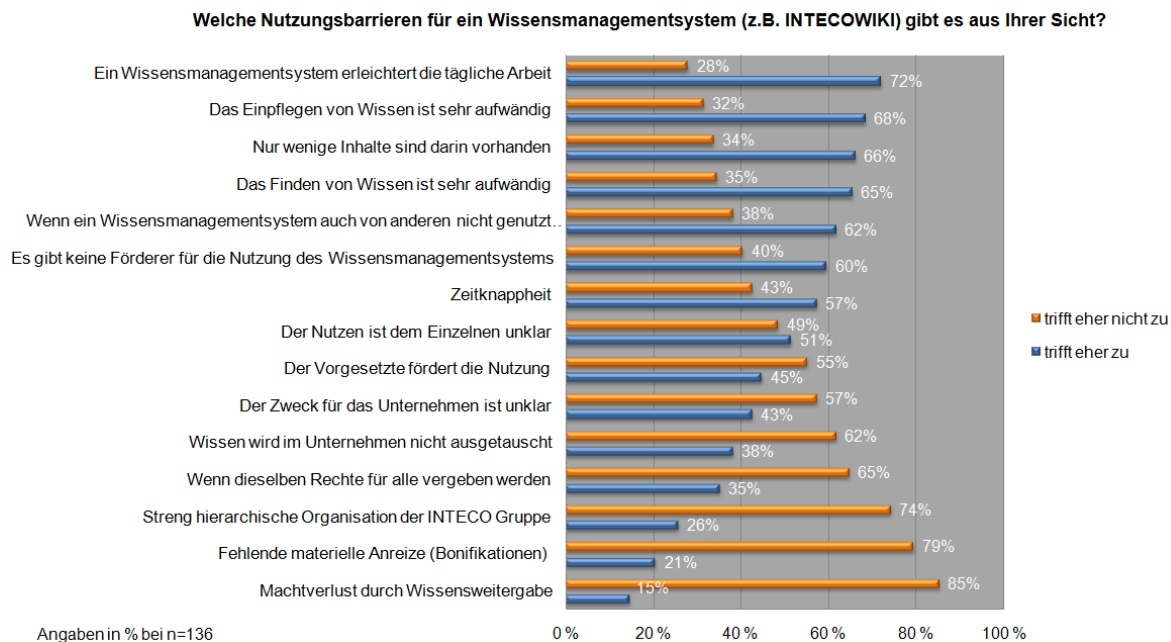
²⁵² Eigene Darstellung

²⁵³ Eigene Darstellung

Abbildung 28: Organisationale Voraussetzungen für Wissensmanagement²⁵⁴

Die Einstellung Wissen ist Macht trifft im Unternehmen INTECO nicht zu. Weniger als 15% befürchten einen Machtverlust durch Wissensweitergabe. Auch die organisationalen Rahmenbedingungen fördern die Wissens(-ver)teilung. Mehr als 74% der INTECO Mitarbeiter stimmen folgenden Aussagen zu:

- Eine fehlertolerante Umgebung wird vorgefunden
- Die Kommunikation ist offen und ehrlich
- Das Unternehmen ist nicht streng hierarchisch organisiert
- Materielle Anreize tragen nicht zur Erhöhung der Nutzungsfrequenz bei

Abbildung 29: Nutzungsbarrieren für Wissensmanagement²⁵⁵²⁵⁴ Eigene Darstellung

Festgehalten werden kann, dass im Unternehmen INTECO die organisationalen Voraussetzungen einer fehlertoleranten, von Vertrauen und gegenseitiger Unterstützung geprägten Unternehmenskultur vorgefunden werden können, was die Wissens(-ver)teilung positiv beeinflusst. Verbessert werden sollte die Kommunikation der Unternehmensziele, die Einbindung der Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse und die Verankerung von Multiplikatoren (Förderer des Wissensmanagements) in der Organisation. Der Nutzen des Wissensmanagements sollte kommuniziert werden, stellt jedoch keine nennenswerte Barriere dar.

Auffallend ist, dass 72% des INTECO Personals keine individuelle Arbeitserleichterung durch das Wissensmanagement feststellen können und das Speichern und Finden von Informationen sehr aufwendig ist. Für die Erledigung der betrieblichen Aufgaben relevante Informationen werden am häufigsten in Emails und danach in informellen Gesprächen, Meetings und Telefongesprächen gefunden. Mit beinahe derselben Häufigkeit nutzen INTECO Mitarbeiter Informationen vom Dateiserver und aus dem Internet für die tägliche Arbeit. Weniger als 15% nutzen Social Software im Arbeitsalltag. Im INTECOWIKI finden nur 14% arbeitsrelevante Informationen. Weniger Bedeutung kommt nur Facebook, Twitter, Xing, und LinkedIn zu. Unbedingte Voraussetzung für den Wissenstransfer mit INTECOWIKI ist somit das Verfassen von arbeitsrelevanten Beiträgen und die Integration in den täglichen Arbeitsalltag. Siehe Abbildung 30 „Herkunft arbeitsrelevanter Informationen“:

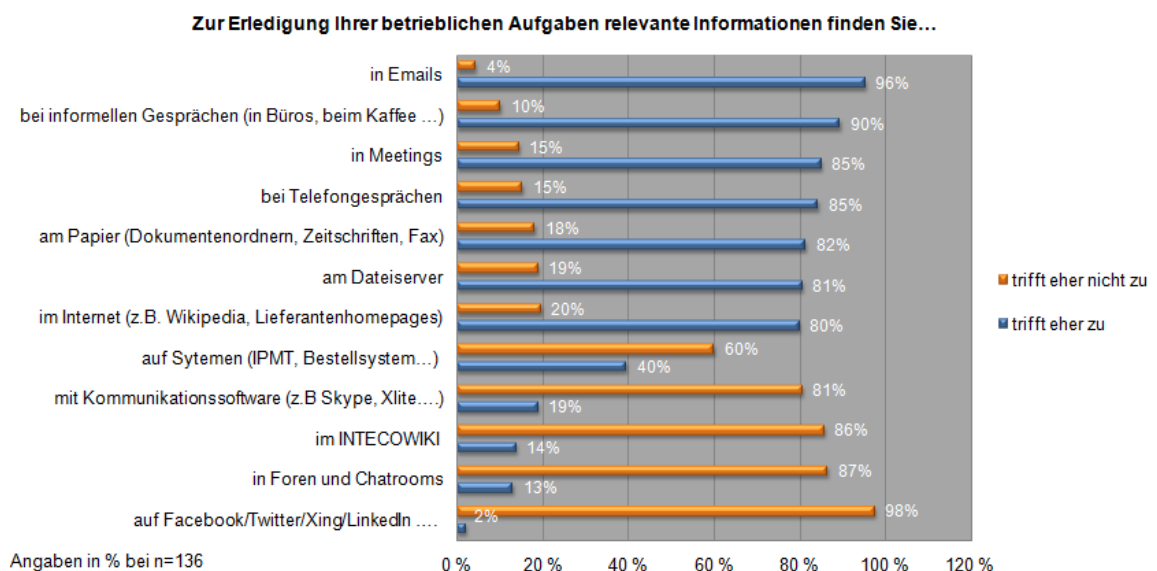
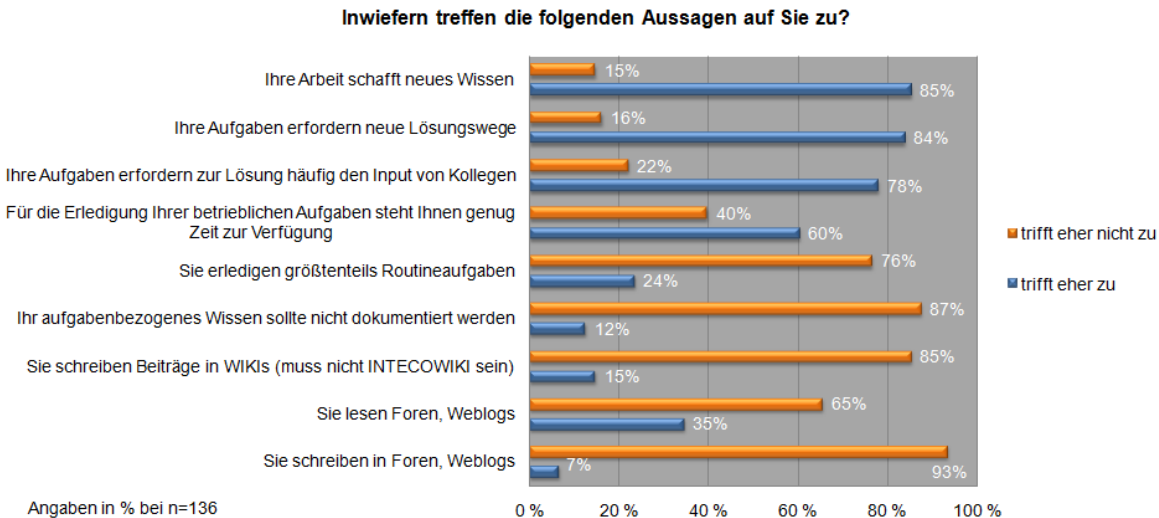


Abbildung 30: Herkunft arbeitsrelevanter Informationen²⁵⁶

Routineaufgaben stellen nur einen kleinen Teil der täglichen Arbeit dar. INTECO Mitarbeiter beurteilen Ihre Arbeit als Wissen schaffend und benötigen dafür die Unterstützung der Kollegen und Vorgesetzten. Der abwechslungsreiche Arbeitsinhalt geht mit hoher intrinsischer Motivation des Personals einher. Die Beschäftigten sind sich auch bewusst, dass ihr aufgabenbezogenes Wissen dokumentiert werden sollte. Weniger als 15% nutzen dafür aber Foren, Weblogs und WIKIs. Mit 35% der Umfrageteilnehmer liegt auch der Anteil jener Mitarbeiter, die Foren und Weblogs lesen sehr niedrig. Siehe Abbildung 31 „Arbeitsinhalt, Arbeitsaufgaben und Dokumentation“:

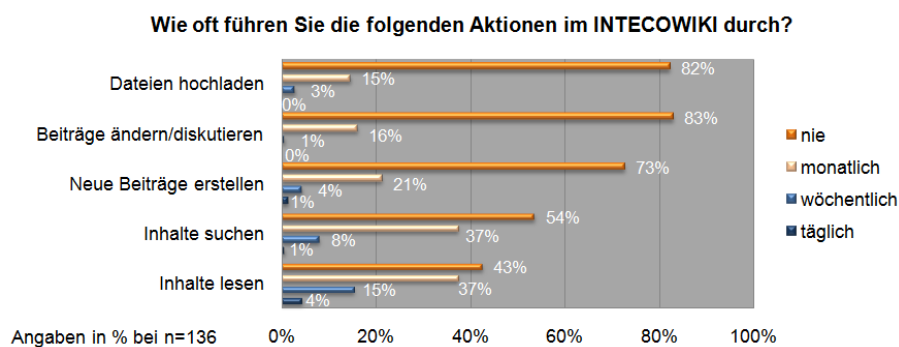
²⁵⁵ Eigene Darstellung

²⁵⁶ Eigene Darstellung

Abbildung 31: Arbeitsinhalt, Arbeitsaufgaben und Dokumentation²⁵⁷

Vierzig Prozent des INTECO Personals steht genug Zeit für die Erledigung der betrieblichen Aufgaben zur Verfügung. Die in anderen Studien am häufigsten genannte Barriere „Zeitmangel“ ist im Unternehmen INTECO für den Wissenstransfer weniger relevant.²⁵⁸

Die Akzeptanz der technischen Lösung wird vom wahrgenommenen Nutzen und der Benutzbarkeit bestimmt. Die Beiträge müssen qualitativ hochwertig und in ausreichender Anzahl im Wissensmanagementsystem zur Verfügung stehen. Die in der nachfolgenden Abbildung 32 dargestellte Nutzungsstatistik, belegt, dass mehr als zwei Drittel der INTECO Mitarbeiter INTECOWIKI nicht aktiv nutzen und keine Dateien hochladen, Beiträge erstellen oder diskutieren. Da die Nutzung bei der Einführung des Systems höher war, und die Auswertung der offenen Fragen auf mangelnde Datenqualität, eine schlechte Suchfunktion und geringe Bedienfreundlichkeit des Systems hinweisen, muss diesen Faktoren im Anreizsystem größte Aufmerksamkeit beigemessen werden, damit das Wissensmanagement nicht in die Todesspirale des Wissensmanagements gerät. Siehe Kapitel 3.2.2.6 Wissensbewahrung.

Abbildung 32: Nutzungsstatistik²⁵⁹²⁵⁷ Eigene Darstellung²⁵⁸ KPMG, 2001, S. 17.²⁵⁹ Eigene Darstellung

Erkenntnisse, welche die individuell wahrgenommene Reziprozität steigern können, und somit zur Erhöhung der Nutzungsfrequenz beitragen, sollten in der Umfrage mit der nachfolgend dargestellten Frage gewonnen werden.

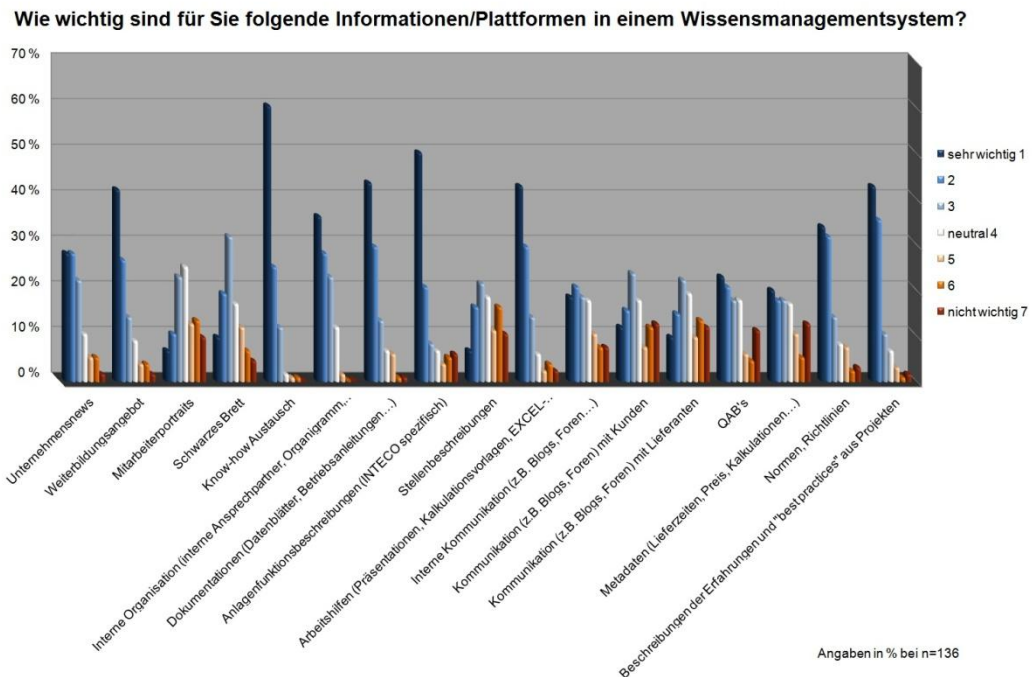


Abbildung 33: Relevanz von Informationen im Wissensmanagementsystem²⁶⁰

Am häufigsten genannt wird der Know-How Austausch, welcher aber nur erlangt werden kann, wenn das System genutzt wird. Wie im Kapitel 7.5.3 „Technische Erfolgsfaktoren“ erwähnt, können die Vorbedingungen dafür, eine hohe Datenqualität und -quantität, die Nutzungsfrequenz maßgeblich steigern. Expliziertes INTECO Know-How findet man in Arbeitshilfen, technischen Dokumentationen, Richtlinien und Anlagenfunktionsbeschreibungen. Diese Dokumente werden derzeit am Dateiserver projektzugehörig gespeichert, wodurch identische Dateien an mehreren Orten abgelegt werden können. Ein einheitlicher Speicherort für die letztgültigen Dateien ist nicht vorhanden. Das Auffinden der Daten erfordert somit die Kenntnis der Ordnerstrukturen, von Ansprechpartnern und der Projektphasen, womit auch die hohe Relevanz der „Internen Organisation“ im Wissensmanagement belegt werden kann. Bislang wurden Best Practices aus Projekten im Unternehmen INTECO noch nicht dokumentiert. Die Umfrage belegt, dass diesem Aspekt wesentliche Bedeutung für die Nutzung von INTECOWIKI zukommt. Mitarbeiter wünschen sich auch die Darstellung des beruflichen Weiterbildungsangebots im INTECOWIKI. Auf Grund der kommunikationsfördernden Unternehmenskultur und den regelmäßig stattfindenden projektbezogenen bzw. abteilungs-spezifischen Jour Fixe wird der Kommunikation der Mitarbeiter über das Wissensmanagementsystem wenig Bedeutung beigemessen. Werden jedoch die offenen Fragen ausgewertet, kann festgestellt werden, dass die Kommunikation mit dem externen Baustellenpersonal gefördert werden muss. Dazu könnte die Blog Funktion im INTECOWIKI genutzt werden. Wenig Einfluss auf die Nutzungshäufigkeit haben die Integration von Stellenbeschreibungen und Mitarbeiterportraits im Wissensmanagementsystem (WMS). Die nachfolgende Abbildung zeigt, die gereichte Relevanz der

²⁶⁰ Eigene Darstellung

gewünschten Informationen im WMS. Zum Zweck der besseren Übersicht wurden neutrale Antworten nicht berücksichtigt. Dadurch ergibt die Summe der Prozentwerte der zustimmenden und ablehnenden Antworten nicht einhundert Prozent.

Wie wichtig sind für Sie folgende Informationen/Plattformen in einem Wissensmanagementsystem?

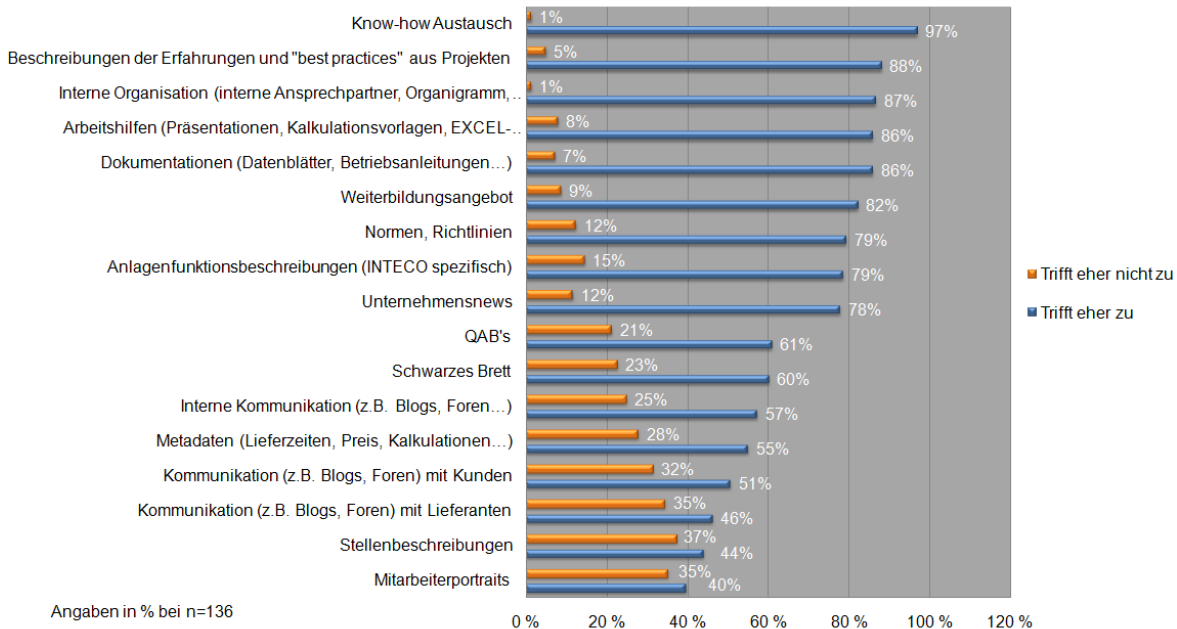


Abbildung 34: Gereichte Informationsrelevanz im WMS²⁶¹

Im letzten Teil des Fragebogens sollte die unternehmensspezifische Relevanz der aus der Literatur und Theorie bekannten Erfolgsfaktoren und Barrieren für Wissensmanagement überprüft werden. Mit den gewählten Fragen sollte ein direkter Bezug zu den Dimensionen des Wissensmanagements (Technik, Organisation und Mensch) und Faktoren der intrinsischen Motivation, wie Anerkennung, Status, Macht und Reziprozität hergestellt werden. Des Weiteren wurde überprüft in welcher Relation intrinsische Anreize zu den materiellen Anreizen stehen. Anhand der Auswertung der Fragen nach den Nutzungsbarrieren (siehe Abbildung 29 „Nutzungsbarrieren für Wissensmanagement“) und den gewünschten Anreizen (siehe Abbildung 35 „Anreize im Wissensmanagement“) und der Analyse der offenen Fragen wurde festgestellt, dass intrinsischen Anreizen die größte aktivierende Wirkung zukommt.

Die stärkste Wirkung auf die Motivation der Mitarbeiter hat die Reziprozität, gefolgt von der Erleichterung der eigenen Arbeit und der Auffindbarkeit von individuell benötigten Daten. Über 90% wünschen sich die Integration in die tägliche Arbeit und eine einfache technische Plattform. Mit unterschiedlichen Worten, wie unkomplizierter Aufbau, einfache Handhabung, einfache Bedienung, Übersichtlichkeit und strukturierter Aufbau findet sich dieser Wunsch auch in den freien Antworttexten wieder. Bei der Einführung eines Wissensmanagementsystems ist die Einbindung der Mitarbeiter in den Entscheidungsprozess zu beachten, diesem Aspekt und jenem der laufend wiederkehrenden Schulungen wurde seitens INTECO noch zu geringe Bedeutung beigemessen. Die Wichtigkeit der Beteiligung der Geschäftsführung wird höher eingeschätzt als jene der Erlangung eines

²⁶¹ Eigene Darstellung

Expertenstatus oder der Anerkennung der Teilnahme durch den Vorgesetzten. Siehe Abbildung 35.

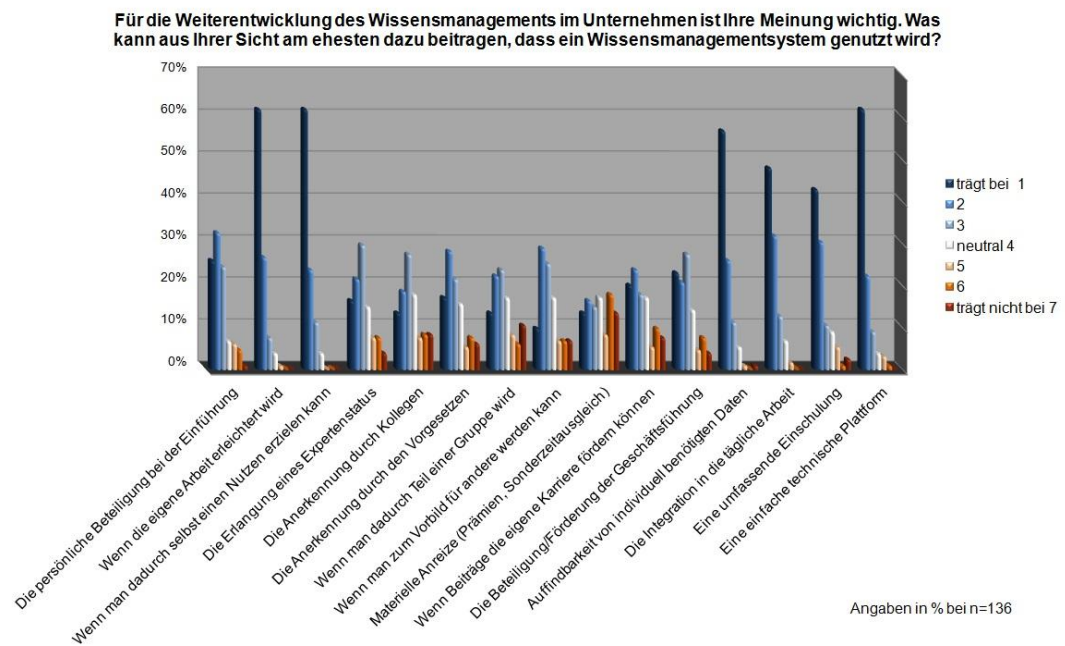


Abbildung 35: Anreize im Wissensmanagement²⁶²

Die in diesem Kapitel erhobenen Daten werden im nächsten Kapitel in Bezug zu den theoretischen Grundlagen gestellt und dienen als Basis für das unternehmensspezifische Anreizsystem.

²⁶² Eigene Darstellung

9 Gestaltungsempfehlungen für das Anreizsystem

Unternehmen die sich mit der Einführung von Wissensmanagement beschäftigen haben den ersten Schritt schon zurückgelegt. Sie haben die Wichtigkeit des Produktionsfaktors Wissen erkannt. Die Verankerung der Bedeutung des Wissens in den Führungsgrundsätzen und die Gestaltung von Anreizsystemen, welche die Kooperation fördern und den wissensorientierten Beitrag zum Erfolg des Unternehmens honorieren, können zukünftige Geschäftserfolge sichern.²⁶³ Bei der Gestaltung eines Anreizsystems für Social Software im Wissensmanagement handelt es sich um einen komplexen, alle Organisationseinheiten und die IuK betreffenden Prozess, bei dem die Mitarbeiter und deren Bereitschaft ihr Wissen zu teilen, im Vordergrund stehen. Das in diesem Kapitel vorgestellte Anreizsystem versucht den in den vorangegangenen Kapiteln vorgestellten, theoretischen Grundlagen und den Umfrageergebnissen Rechnung zu tragen. Ausgehend von der Beschreibung der Bedeutung der materiellen, immateriellen und intrinsischen Anreize für INTECOWIKI, sollen danach spezifische Voraussetzungen und organisatorische Anreize für den Wissenstransfer im Unternehmen INTECO beschrieben werden. Daraufhin erfolgt die Darstellung von unternehmensrelevanten individuellen und technischen Anreizen.

9.1 Bedeutung materieller Anreize für INTECOWIKI

Obwohl der Verdrängungseffekt und die Umfrageergebnisse auf die Notwendigkeit der verstärkten Berücksichtigung intrinsischer Motive für die Gestaltung des Anreizsystems hinweisen, können auch materielle Anreize die Steigerung der Zugriffshäufigkeit auf INTECOWIKI bewirken. Geld hat neben dem symbolischen Wert für Status und Macht auch Feedback-Wirkung. Materielle Anreize steigern laut Herzberg die Motivation zwar nicht, tragen aber als Hygienefaktoren maßgeblich zur Verhinderung von Unzufriedenheit bei (siehe Kapitel 4.4.1.2 Die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg²⁶³). Direkte finanzielle Anreize fördern vor allem die Bereitschaft zur Wissens(-ver)teilung, wohingegen indirekte finanzielle Anreize wie beispielsweise Schulungen die Wissensentwicklung in den Vordergrund stellen. Als Anreiz für das Wissensmanagement mit Social Software eignen sich Prämien, welche sich auf langfristige strategische Wissensziele und deren Implementierung beziehen, oder auch Anerkennungsprämien die besondere strategische Leistungen würdigen.²⁶⁴ Materielle Anreize können auch an die Erreichung individueller Wissensziele gekoppelt werden. Eine weitere Möglichkeit wurde in Kapitel 6.1.2 „Bonuspunktesystem“ vorgestellt. Dabei erhalten Mitarbeiter periodisch eine bestimmte Menge der virtuellen Währung (z.B. Bonuspunkte), welche Sie für die Bewertung der Wissensbeiträge anderer Mitarbeiter einsetzen können. Die Anzahl der insgesamt für die Beiträge erhaltenen Bonuspunkte auf dem Konto der Mitarbeiter kann in die Kriterien zur Beförderung oder für Gehaltsanpassungen einfließen oder gegen Sachprämien bzw. andere Bonifikationen (z.B. Zeitguthaben) eingetauscht werden. Die Veröffentlichung der Bonuspunkte könnte zur Steigerung des Ansehens des Wissensarbeiters und der Erfassung des Werts des Beitrags dienen.

²⁶³ Vgl. North, 2010, S. 264.

²⁶⁴ Vgl. Wälchli, 1995, S. 256.

Die Umfrageergebnisse zeigen jedoch, dass über die Anpassung der organisatorischen und technischen Voraussetzungen die länger wirkenden intrinsischen Motive angeregt werden können und der Wunsch nach materiellen Anreizen mit 44% Zustimmung, an letzter Stelle der gewünschten Anreize liegt. Siehe Abbildung 36 „Gereimte Anreize für ein WMS“.

**Für die Weiterentwicklung des Wissensmanagements im Unternehmen ist Ihre Meinung wichtig.
Was kann aus Ihrer Sicht am ehesten dazu beitragen, dass ein Wissensmanagementsystem genutzt wird?**

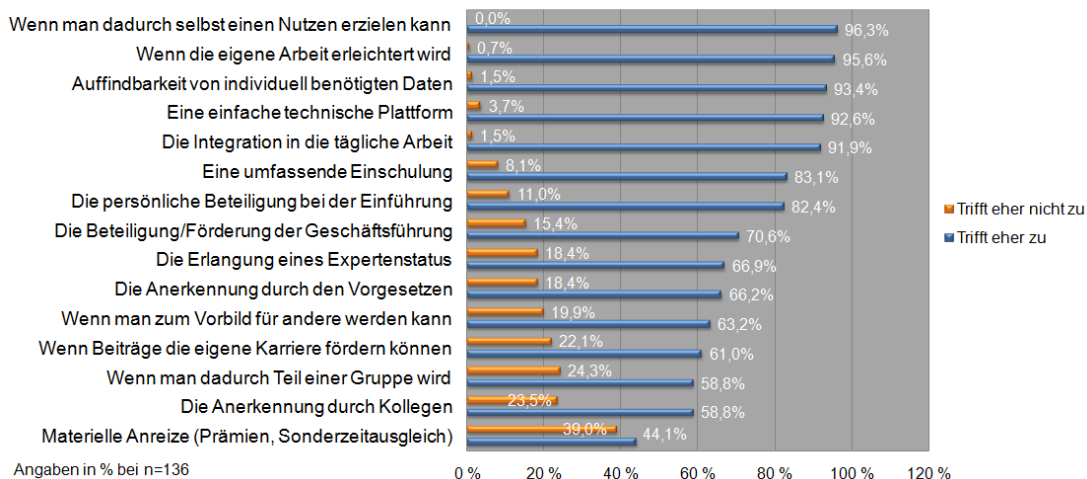


Abbildung 36: Gereimte Anreize für ein WMS²⁶⁵

Von der Verwendung materieller Anreize im Anreizsystem wird somit Abstand genommen.

9.2 Bedeutung immaterieller Anreize für INTECOWIKI

Alle Maßnahmen zur Steigerung der Nutzung von Wissensmanagementsoftware erfordern eine wissensorientierte Unternehmenskultur, genügend Freiräume und Zeit, sowie die Bereitschaft der Mitarbeiter ihr Wissen zu teilen. Dazu tragen ein kooperativer Führungsstil und flache Hierarchien im Unternehmen bei. Die Unternehmenskultur könnte durch die Einführung der Vertrauensarbeitszeit, die als Symbol für das gegenseitige Vertrauen im Betrieb gesehen werden kann, positiv beeinflusst werden. Die Umfrageergebnisse zeigen jedoch, dass sich die Mitarbeiter im Unternehmen INTECO gegenseitig vertrauen und unterstützen, Zeitmangel keine Barriere für Wissensmanagement ist und 74% der Befragten flache Hierarchien im Unternehmen INTECO erkennen. Deshalb sollte zunächst die Volition zur Wissensweitergabe durch die Berücksichtigung der individuellen Bedürfnisse gesteigert werden. Direkten Eingang in das Wissensmanagement mit Social Software können immaterielle Anreize beispielsweise auch durch einen visualisierten Zähler der Aufrufe einzelner Beiträge finden. Die motivierende Wirkung ergibt sich aus dem Bedürfnis der Anerkennung der Wissens(-ver)teilung. Die Anerkennung darf aber nicht nur aus dem technischen System resultieren, auch die Vorgesetzten müssen gute Wissensarbeiter honorieren und Wissensmanagement zum Teil der Unternehmenskultur entwickeln. Aktuell werden die im System integrierten Blogs und Foren noch kaum genutzt, wodurch die daraus resultierenden, motivierenden Komponenten, Kommunikation und Gruppenzugehörigkeit, noch besser ausgeschöpft werden können.

²⁶⁵ Eigene Darstellung

Immaterielle Anreize für den Wissenstransfer mit INTECOWIKI können auch aus Personalmanagementmaßnahmen resultieren. Besondere Bedeutung kommt einer Experten- oder Fachkarriere im Wissensmanagement zu. Zu beachten ist, dass die neuen Karrierewege transparent sind und von den Mitarbeitern akzeptiert werden. Erreicht werden kann dies durch die Kommunikation der Entwicklungsmöglichkeiten und Berücksichtigung der Maßnahmen in den Zielvereinbarungsgesprächen. Des Weiteren könnte die Wissensweitergabe als Beförderungsvoraussetzung im Personalmanagement verankert werden.²⁶⁶

9.3 Bedeutung intrinsischer immaterieller Anreize für INTECOWIKI

Intrinsische Anreize für die Nutzung von INTECOWIKI können aus der Erweiterung des Tätigkeitsbereichs, dem Erlernen neuer Fähigkeiten und der Kommunikationsmöglichkeit mit Experten resultieren.

9.4 Voraussetzungen und organisatorische Anreize

Zunächst gilt es in Gesprächen und Informationsveranstaltungen die Mitarbeiter und Führungskräfte für das Thema Wissensmanagement zu sensibilisieren, worauf die übergeordnete wissensorientierte Unternehmensstrategie festgelegt werden kann. Im Rahmen der strategischen Ausrichtung muss die Frage gestellt werden, welches Wissen im Unternehmen für die Entwicklung der geforderten Kompetenzen zukünftig benötigt wird, wie INTECOWIKI in die tägliche Arbeit integriert werden kann und wie die Wissensziele der Organisation auf die Mitarbeiter übergeführt werden können. Dafür eignet sich das Management by Knowledge Objectives (MbKO). Siehe dazu auch Kapitel 6.1.3. Eine besondere Rolle im Wissensmanagement kommt dem Management zu. 70 Prozent der Umfrageteilnehmer erachten die aktive Teilnahme des Managements als fördernd für den Wissenstransfer. Der Nutzen und die Ziele des Wissensmanagements sind klar zu kommunizieren. Ein Kernteam überzeugter Mitarbeiter und Führungskräfte (Multiplikatoren), muss schnellstmöglich Anhänger finden und dafür sorgen, dass das System mit Daten in ausreichender Qualität und Quantität gefüllt wird. Studien belegten, dass Fachexperten dazu weniger bereit sind als junge Mitarbeiter, die sich dadurch Reputation im Unternehmen erarbeiten können.²⁶⁷ Die Multiplikatoren müssen die Werte des Unternehmens vermitteln, den individuellen Nutzen kommunizieren und den Prozess der Wissens(-ver)teilung laufend bewerben. Im Unternehmen INTECO gibt es derzeit noch keine Fachkarrieremöglichkeit im Wissensmanagement. Die von North genannten Stellen des Directors of Knowledge Management (dem Wissensmanager), Knowledge-Sponsors, Knowledge-Integrators und dem Knowledge-Developer könnten neu geschaffen werden, wodurch sich neue Karrierechancen für engagierte Wissensarbeiter ergeben würden und Wissensanbieter und Nachfrager zur Zusammenarbeit motiviert werden könnten. Weitere Aufgaben sind die Dokumentation der Best Practices, die Planung und Abhaltung der laufenden Schulungen, die Identifikation des Wissensbedarfs und die Kommunikation der Wissensziele und Karrieremöglichkeiten. INTECO begann die Einführung des Wissensmanagements mit der Implementierung der IuK Technologie

²⁶⁶ Vgl. Gerhards/Trauner, 2010, S. 64.

²⁶⁷ Vgl. Günther/Spath, 2010, S.85

nagements. Des Weiteren müssen die Zugangsparameter an alle Unternehmen der INTECO Gruppe regelmäßig kommuniziert werden.

9.5 Individuelle Anreize

Im Mittelpunkt des Wissensmanagements steht der Mensch und seine Bereitschaft zur Wissensweitergabe. Diese kann im Unternehmen INTECO als sehr gut eingestuft werden, wie die Auswertung der Mitarbeiterbefragung ergeben hat. 72% der Umfrageteilnehmer können keine individuelle Arbeitserleichterung durch das Wissensmanagement erkennen, wodurch die Reziprozität (gegenseitige Begünstigung) als Anreiz berücksichtigt werden muss. Nur wenn Mitarbeiter das geteilte Wissen auch nutzen können, es also in ausreichender Quantität und hoher Qualität in der Datenbank vorhanden ist, wird INTECOWIKI verwendet werden. Mitarbeiter identifizieren sich stärker mit der gewählten Social Software wenn sie früh in den Entscheidungsprozess eingebunden werden und Schulungen die notwendigen fachlichen und technischen Kompetenzen vermitteln. Auf Grund der in allen Abteilungen stattfindenden jährlichen Zielvereinbarungsgespräche, eignet sich für die Integration der wissensorientierten Unternehmensziele in die persönlichen Ziele das im theoretischen Teil vorgestellte Management by Knowledge Objectives (siehe Kapitel 6.1.3 „Management by Knowledge Objectives (MbKO)“). Die Wissensteilung soll auf Grund intrinsischer Motive wie Vertrauen, Reziprozität und dem Wunsch nach Gruppenzugehörigkeit und Zusammenhalt erfolgen. Über die Bewertung besonders guter Beiträge kann das Ansehen des Beitragserstellers steigen. Die dadurch resultierende Befriedigung der Bedürfnisse nach Anerkennung und Reputation, kann auch neue Nutzer zur Mitarbeit anregen.

9.6 Technische Anforderungen

Im dritten Abschnitt der Umfrage wurden die Anforderungen an die technische Lösung erhoben. Mehr als 92% der Umfrageteilnehmer geben an, dass die Integration von INTECOWIKI in die tägliche Arbeit, eine einfache, strukturiert aufgebaute, technische Plattform, hohe Bedienfreundlichkeit und eine gute Suchfunktion am ehesten zur Nutzung eines WMS beitragen. Siehe dazu auch Abbildung 36 „Gereichte Anreize für ein WMS“ auf Seite 66. Derzeit wird sowohl die Suchfunktion als auch die Datenstruktur im INTECOWIKI als mangelhaft dargestellt. Der Zugriff auf INTECOWIKI muss von allen Rechnern und Standorten der INTECO Gruppe leicht möglich sein und laufend kommuniziert werden.

Im Unternehmen gibt es einige abteilungsspezifische Wissensmanagementlösungen (z.B. eine Know-How Datenbank in der Metallurgie, das Met-VT Forum, das Teamcenter in der Mechanik, Organisation-Intern, QPF (eine Qualitätsmanagementplattform) und INTECOWIKI). Die am häufigsten benutzte Anwendung ist Organisation-Intern. Dieses System ist auf Grund der abgebildeten Mitarbeiterdaten, Urlaubslisten, Telefonlisten, Reservierungslisten für Fahrzeuge, Kameras etc. am besten in die täglichen Arbeitsabläufe integriert. Die erhobenen Daten zeigen, dass sich viele Mitarbeiter ein ganzheitliches System, statt vieler Einzellösungen wünschen. Damit wäre auch der Wunsch nach abteilungsübergreifender Verfügbarkeit der Informationen erfüllt. Die im System enthalten Daten müssen hochwertig und aktuell sein. Die Implementierung einer Bewertungsfunktion könnte dafür sorgen und würde auch die intrinsischen Motive der Mitarbeiter ansprechen. Des Weiteren wäre eine Verknüpfung der bewerteten Beiträge mit den individuellen Wissenszielen möglich. Zur Illustration der Nutzungshäufigkeit könnten für jeden Beitrag Zugriffszähler installiert werden

und neue herausragende Artikel mittels einer Push-Funktion automatisch verteilt werden. Demgemäß würde sich die Möglichkeit bieten, über qualitativ hochwertige Artikel die eigene Reputation zu steigern. Dies könnte zu einem internen Wettbewerb führen und auch andere Beschäftigte zur Systemnutzung und Beitragserstellung motivieren, wodurch sich im zeitlichen Verlauf eine große hochwertige Datensammlung ergibt. Viele qualitativ hochwertige Inhalte könnten letztendlich den individuellen Nutzen erhöhen und INTECOWIKI aus der Abwärtsspirale befreien. Regelmäßige Schulungen und die Kommunikation der Kombinationsmöglichkeit der proprietären Datenbanken im INTECOWIKI und der Hinweis die Blogging und Foren Funktionen im WMS zu nutzen sollten die Zugriffshäufigkeit erhöhen.

9.7 Inhaltliche Aspekte

Auf die Relevanz qualitativ hochwertiger, für die tägliche Arbeit relevanter Inhalte im Wissensmanagementsystem wurde in den vorangegangenen Kapiteln hingewiesen. Abschließend soll nun geklärt werden, welche Inhalte für INTECO Mitarbeiter in einem WMS die größte Bedeutung haben. Basis für die nachstehende Aufstellung waren die mit den Fragen „Was soll aus Ihrer Meinung nach in einem Wissensmanagementsystem unbedingt berücksichtigt werden?“ und „Wie wichtig sind für Sie folgende Informationen/Plattformen in einem Wissensmanagementsystem?“ erhobenen Daten. Die Liste wurde nach der Anzahl der Nennungen gereiht. Siehe dazu auch Abbildung 34 „Gereimte Informationsrelevanz im WMS“ auf Seite 66.

- Erfahrungsberichte und Best Practices
- Interne Organisation (Reservierungslisten, Urlaubslisten, Mitarbeiterdaten...)
- Arbeitshilfen (Vorlagen, Standards, Kalkulationen...)
- Dokumentationen (Datenblätter, Betriebsanleitungen)
- Weiterbildungsangebot
- Normen und Richtlinien
- INTECO spezifisches Know-How (Anlagenfunktionsbeschreibungen, metallurgisches Wissen, Berechnungshilfen...)
- Unternehmensnews
- Qualitätsabweichungsberichte
- Interne Kommunikationsmöglichkeiten (Blogs und Foren)
- Externe Kommunikationsmöglichkeiten

Die Auswertung der offenen Frage „Was soll aus Ihrer Meinung nach in einem Wissensmanagementsystem unbedingt berücksichtigt werden?“ zeigte, dass Arbeitsunterlagen welche für die tägliche Arbeit benötigt werden und Projektdaten die größte Bedeutung beigemessen wird. Der Begriff Projektdaten bezieht sich auf Projektstatusberichte, Best Practices, Baustellenberichte, Lessons Learned und Erfahrungsberichte mit Kunden und Lieferanten. Mehrfach geäußert wurde der Wunsch nach hoher Datenqualität und ausreichendem Informationsumfang.

9.8 Das unternehmensspezifische Anreizsystem

Die in den vorangegangenen Kapiteln beschriebenen und für INTECOWIKI relevanten Anreize und Anforderungen wurden zur besseren Übersicht in der nachstehenden Abbildung zusammengefasst. Dabei wurden die aus den theoretischen Grundlagen und der Mitarbeiterbefragung abgeleiteten Anreize gereiht und den Dimensionen des Wissensmanagements zugeordnet. Da die erhobenen Daten auf die hohe Relevanz des Inhalts im INTECOWIKI auf die Erhöhung der Nutzungshäufigkeit schließen lassen, wurden die inhaltlichen Aspekte separat betrachtet und dargestellt.

	Priorität I	Priorität II	Priorität III
Organisatorische Anreize	Vertrauen und Zusammenhalt Definition von Wissenszielen Unterstützung des Managements Integration in die tägliche Arbeit Multiplikatoren	Schaffung wissensorientierter Prozesse Experten-, Fachkarrieremöglichkeiten laufende Werbung für INTECOWIKI	Nutzen und Ziele kommunizieren Kommunikation der Karrierewege Honorierung der Wissensarbeiter durch den Vorgesetzten Wissensarbeit als Beförderungsvoraussetzung
Technische Anforderungen	Einfache IuK mit übersichtlicher Datenstruktur Gute Suchfunktion Leichte Zugänglichkeit Keine proprietäre Lösung Hohe Bedienfreundlichkeit	Bewertungsmöglichkeit der Beiträge Keine Nutzerbeschränkungen und Freigaben	Abteilungsübergreifende Datenverfügbarkeit Push Funktion für qualitative Beiträge nutzen Nutzung der Blogs und Foren
Individuelle Anreize	Reputation Anerkennung Reziprozität (über Datenqualität und- Quantität) Individueller Nutzen Permanente Schulungen	Einbindung der MA in Entscheidungsprozesse MbKO	Kommunikation des (individuellen) Nutzens Mitarbeit an einem "lebendem System"
Inhaltliche Anforderungen	Best Practices, Lessons Learned Arbeitsunterlagen für die tägliche Arbeit Projektdaten und Baustellenberichte Arbeitshilfen (Vorlagen, Standards..) Dokumentationen und Datenblätter	Links zu Herstellern, Lieferanten Weiterbildungsangebot Normen und Richtlinien Know-How (Funktionsbeschreibungen, metallurgisches Wissen, Berechnungshilfen...) Fachliteratur	Unternehmensnews Qualitätsabweichungsberichte Blogs und Foren Interne Kommunikationsmöglichkeiten Externe Kommunikationsmöglichkeiten

Tabelle 1: Das unternehmensspezifische Anreizsystem²⁷¹

²⁷¹ Eigene Darstellung

10 Zusammenfassung und Ausblick

Ziel dieser Arbeit war es ein an das Unternehmen INTECO angepasstes Anreizsystem zu entwickeln, welches die Bereitschaft der Mitarbeiter zum Wissenstransfer mit INTECOWIKI erhöhen kann. Dazu wurden zunächst verschiedene Wissensmanagementmodelle verglichen und das für das Unternehmen INTECO vorteilhafteste, das erweiterte Wissensbausteinmodell von Moser und Schaffer, ausgewählt. Es wurde nachgewiesen, dass die Wissensspirale nach Nonaka und Takeuchi auf Grund der nicht erfolgten Differenzierung zwischen der impliziten und taciten Dimension des Wissens für die Schaffung organisationalen Wissens ungeeignet ist. Für die Arbeit herangezogen wurde stattdessen das von Moser und Schaffer um den Baustein der Wissenskooperation erweiterte Modell der Wissensbausteine von Probst/Raub/Romhardt, wodurch ausgedrückt wird, dass im Zentrum des Wissensmanagements immer der Mensch und seine Bereitschaft individuelles Wissen zu teilen, steht. Anhand eines spieltheoretischen Modells wurde erläutert, dass die individuell rationale Strategie für die Wissens(-ver)teilung jene der Defektion ist und über die Berücksichtigung von Anreizen eine Verschiebung des Pareto Optimums von der Defektion zur beidseitigen Kooperationsstrategie erfolgen kann. Erfolgreiches Wissensmanagement berücksichtigt immer die Dimensionen Technik, Organisation und Mensch, wodurch sich eine Fülle von Anreizen ergeben, die Einfluss auf den Wissenstransfer mit Social Software haben. Die größte Bedeutung kommt den lang wirkenden intrinsischen Motiven und den immateriellen Anreizen zu. Von der Implementierung materieller Anreize in das Anreizsystem wurde wegen dem aus diesen Anreizen resultierenden Verdrängungseffekt der intrinsischen Motivation und den erhobenen Daten, die materiellen Anreize die geringste Bedeutung zur Steigerung der Nutzungshäufigkeit von INTECOWIKI beimessen, Abstand genommen. Ein für INTECO geeignetes Wissensmanagementsystem, welches die intrinsischen Motive in den Mittelpunkt des Handelns stellt und mit den Wissenszielen des Unternehmens vereinbart werden kann, ist das Management by Knowledge Objectives.

INTECO wählte für die Einführung des WMS den von North beschriebenen ersten Implementierungspfad, wodurch sich erste Erfolge schnell einstellten. Damit INTECOWIKI auch in Zukunft genutzt wird, müssen nun die organisationalen Strukturen angepasst werden. Die erhobenen Daten weisen darauf hin, dass die prinzipiellen Voraussetzungen einer von gegenseitigem Vertrauen und Unterstützung geprägten Unternehmenskultur vorhanden sind. Weniger als 15% der Umfrageteilnehmer befürchten einen Machtverlust durch Wissensweitergabe. Der kooperative Führungsstil und flache Hierarchien fördern den Wissenstransfer und in Zielvereinbarungsgesprächen mit dem Vorgesetzten können an die Unternehmensziele angepasste Ziele vereinbart werden. Dem für die Nutzung eines Wissensmanagementsystem wichtigen Faktor der Einbindung des Personals in Veränderungsprozesse wurde jedoch noch zu wenig Rechnung getragen. Weniger als die Hälfte der Beschäftigten findet Förderer des Wissensmanagements im Unternehmen. Die uneingeschränkte Unterstützung des Managements, die Darstellung des Nutzens und Begleitung des Wissensmanagementprozesses von Multiplikatoren leisten einen wesentlichen Beitrag zum Erfolg von Social Software. Multiplikatoren (Wissensmanager, Führungskräfte, Wissenstransferverantwortliche, Autoren von Beiträgen) sollen für die Übermittlung der betrieblichen Ziele an die Mitarbeiter, die Werbung für das Wissensmanagement, die Wartung des Systems, die Qualität und Quantität der Beiträge sorgen und vermitteln über die aktive Nutzung des Systems die Relevanz des Wissensmanagements im Unternehmen. Im Unternehmen INTECO müssen diese Stellen

noch geschaffen werden, wodurch sich auch die Möglichkeit einer Fach- bzw. Expertenkarriere im Wissensmanagement eröffnet. Das beschriebene Anreizsystem soll die Befriedigung der Bedürfnisse nach höherem sozialer Status, Anerkennung, Macht und Reziprozität, die allesamt stark motivierend wirken, ermöglichen. Operationalisiert wird dies über die Beschreibung des individuellen Nutzens, die Anerkennung hochwertiger Beiträge und der Schaffung von Karrieremöglichkeiten. Dabei ist zu beachten, dass der Beteiligung der Geschäftsführung am WM von den Umfrageteilnehmern eine höhere aktivierende Wirkung attestiert wird als der Erlangung eines Expertenstatus oder der Anerkennung der Teilnahme durch den Vorgesetzten.

Die Mitarbeiter wünschen sich ein ganzheitliches, lebendes System, welches in die betrieblichen Arbeitsabläufe integriert ist. Aufgefallen ist, dass 72% der Umfrageteilnehmer keine individuelle Arbeitserleichterung durch das Wissensmanagement feststellen können und das Speichern und Finden von Informationen sehr aufwendig ist. Dies verdeutlicht, dass viele arbeitsrelevante, qualitativ hochwertige Beiträge verfasst werden müssen, um die Beschäftigten zur Teilnahme am Wissensmanagement zu motivieren. Neben der Reziprozität, stellen die einfache Zugänglichkeit, eine übersichtliche Struktur und eine gute Suchfunktion die wichtigsten Motive für die Nutzung von INTECOWIKI dar.

Die erhobenen Daten weisen darauf hin, dass im Unternehmen INTECO den Inhalten von INTECOWIKI die größte aktivierende Wirkung für die Steigerung der Zugriffshäufigkeit zugesprochen wird. Folglich muss im ersten von vielen notwendigen Schritten eine Vielzahl arbeitsrelevanter Daten im System gespeichert werden. Diese können projektbezogene Daten wie Baustellenberichte, Projektstatusberichte, Projektabschlussberichte und Best Practices sein. Des Weiteren können die Arbeitsabläufe durch die zentrale Verwaltung von Dokumentationen und Datenblättern, INTECO spezifischem Know-How und der benötigten Arbeitshilfen (Vorlagen, Standards, Berechnungsanleitungen...) verbessert werden. Mit diesen Maßnahmen und der Ablöse von „Organisation-Intern“ könnte INTECOWIKI besser in die Unternehmenslandschaft integriert werden und zum wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens entscheidend beitragen.

11 Literaturverzeichnis

Al Laham, Andreas: Organisationales Wissensmanagement : Eine strategische Perspektive. – 1. Aufl. München : Verlag Vahler, 2003

Ammon, Stefanie: Commitment, Leistungsmotivation, Kontrollüberzeugung und erlebter Tätigkeitsspielraum von Beschäftigten in Unternehmen und Behörden im Vergleich - 1. Aufl. Berlin : LIT Verlag, 2006

Baßeler, Ulrich; Heinrich, Jürgen; Utecht, Burkhard: Grundlagen und Probleme der Volkswirtschaft. 18. Aufl. Wiesbaden : Schäffer Poeschel, 2006

Becker, Fred G.: Anreizsysteme als Instrumente der strukturellen Mitarbeiterführung. In: Eyer, Eckhard (Hrsg.): Praxishandbuch Entgeltsysteme : Durch differenzierte Vergütung die Wettbewerbsfähigkeit steigern - 1. Aufl. Düsseldorf : Symposion Verlag, 2001, S. 11 - 26

Becker, Fred G.; Fallgatter, Michael J.: Unternehmensführung: Einführung in das strategische Management - 1. Aufl. Bielefeld : Erich Schmidt Verlag, 2002

Borg, Ingwer: Führungsinstrument Mitarbeiterbefragung - 3. überarb. u. erw. Aufl. Göttingen : Hogrefe Verlag für Psychologie, 2003

Bösch, Werner: Praxishandbuch Mitarbeiterbefragungen : Konzepte, Methoden und Vorgehensweisen für ergiebige und erfolgreiche Mitarbeiterbefragungen.- 3. überarb. u. erw. Aufl. Göttingen : Hogrefe Verlag für Psychologie, 2003

Bullinger, Hans Jörg; Wagner, Kristina; Ohlhausen, Peter: Intellektuelles Kapital als wesentlicher Bestandteil des Wissensmanagements. In: Krallmann, Hermann (Hrsg.): Wettbewerbsvorteile durch Wissensmanagement : Methodik und Anwendungen des Knowledge-Management. Stuttgart : Schäffer-Poeschel,(2000)11, S. 73-90.

Bullinger, Hans-Jörg; Prieto, Juan: Wissensmanagement : Paradigma des intellektuellen Wachstums. In: Pawlosky, Peter (Hrsg.): Wissensmanagement : Erfahrung und Perspektiven. Wiesbaden, (1998), S. 87-118

Comelli, Gerhard; Rosenstiel, Lutz v.: Führung durch Motivation : Mitarbeiter für Organisationsziele gewinnen -4. erw. und überarb. Aufl. München : Franz Vahlen Verlag, 2009

Csikszentmihalyi, Mihaly: Flow : Das Geheimnis des Glücks - 13. Aufl. Stuttgart : Klett-Cotta Verlag, 2007

Davenport, Thomas H.; Prusak Laurence: Wenn ihr Unternehmen wüsste, was es alles weiß...: Das Praxishandbuch zum Wissensmanagement - 1. Aufl. Landsberg/Lech : MI Verlag Moderne Industrie, 1998

De Jong, Ton; Ferguson-Hessler, Monica: Types and Qualities of Knowledge. In: Educational Psychologist : 31 (1996)2, S. 105 – 113

DeLone, Wilhelm; McNeal, Ephraim: The DeLone and McLean Model of Information Systems Success :A Ten-Year Update. In: Hildebrand, Knut; Hofmann, Josephine (Hrsg.): Journal of Management Information Systems: 19 (2003)4, S.9-30

Döbler, Thomas: Potenziale on Social Software. In: MFG Stiftung Baden Württemberg (Hrsg.): Fazit Schriftenreihe : Forschungsbericht / Band 5 - 1. Aufl. Stuttgart, : 2007

Drucker, Peter F.: Was ist Management? : Das beste aus 50 Jahren - 6. Aufl. Berlin : Econ Verlag, 2010

Esser, Hartmut: Soziologie : Spezielle Grundlagen : Band 1: Situationslogik und Handeln - 1. Aufl. Frankfurt : Campus Verlag, 1999

Evers, Heinz: Leistungsanreize für Führungskräfte. In: Schanz, Günther (Hrsg.): Handbuch Anreizsysteme in Wirtschaft und Verwaltung – 1. Aufl. Stuttgart : Schäffer Poeschel Verlag, 1991, S.737-751.

Fischer, Lorenz; Wiswede, Günter: Grundlagen der Sozialpsychologie - 2. überarb. und erw. Aufl. München : Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 2002

Frey, Bruno S.: Markt und Motivation : wie ökonomische Anreize die (Arbeits-)Moral verdrängen -1. Aufl. München : Franz Vahlen Verlag, 1997

Fröhlich, Werner D.: Wörterbuch zur Psychologie - 19. aktualis., überarb. u. erw. Aufl. München : Dtv Verlag, 1997

Gebert, Diether; Rosenstiel, Lutz v.: Organisationspsychologie : Person und Organisation - 5. aktual. u. erw. Aufl. Stuttgart : Kohlhammer Verlag, 2002

Geiger, Daniel: Wissen und Narration : Der Kern des Wissensmanagements. – 1. Aufl. Berlin: Erich Schmidt Verlag, 2006

Gentsch, Peter: Anreizsysteme für die Wissens(ver)teilung, Konzepte, Tools und Praxisbeispiele. In: Sommerlatte, Tom (Hrsg.): Das innovative Unternehmen - 1. Aufl. Düsseldorf : Symposion Verlag, 2003, S.1-18.

Gonzales-Reinhart, Jennifer: WIKI and the WIKI Way : Beyond a Knowledge Management Solution - 2005. 22 S. University of Houston, Information Research Center

Günther, Jochen/Spath, Dieter (Hrsg.): Wissensmanagement 2.0 : Erfolgsfaktoren für das Wissensmanagement mit Social Software. - 1. Aufl. Stuttgart : Fraunhofer Verlag, 2010

Hackman, Richard J.; Oldham Greg R.: Work Redesign - 1. Aufl. Reading : Addison Wesley Verlag, 1980

Haghirian, Parissa: Interkultureller Wissenstransfer : Strategisch unverzichtbar für Global Player. In: Hildebrand, Knut; Hofmann, Josephine (Hrsg.): Wissensmanagement : 6 (2004) 4, S.48-50

Harasymowicz-Birnbach, Joanna: Effektivitäts- und effizienzorientierte Diagnose des Wissensmanagements : Konzeptionelle Grundlagen-empirische Studien-ausgewählte Gestaltungsempfehlungen. – 1. Aufl. Bern : Haupt, 2008

Hasebrook, Joachim; Zawacki-Richter, Olaf; Erpenbeck, John (Hrsg): Kompetenzkapital : Verbindungen zwischen Kompetenzbilanzen und Humankapital. – 1. Aufl. Frankfurt a.M. : Bankakademie Verlag, 2004

Hasler Roumois, Ursula: Studienbuch Wissensmanagement : Grundlagen der Wissensarbeit in Wirtschafts-, Non- Profit- und Public- Organisationen. 2. Aufl. Zürich : UTB Verlag, 2010

Heckhausen, Heinz: Motivation und Handeln - 2. völlig überarb. u. erg. Aufl. Berlin : Springer Verlag, 1989

Helbig, Hermann: Wissensverarbeitung und die Semantik der natürlichen Sprache. - 2. überarb. Aufl. Berlin : Springer Verlag, 2008

Herbst, Dieter: Erfolgsfaktor Wissensmanagement - 1. Aufl. Berlin : Cornelsen Verlag, 2000

Hippner, Hajo.: Bedeutung, Anwendungen und Einsatzpotentiale von Social Software. In: Hildebrand, Knut; Hofmann, Josephine (Hrsg.): Social Software : Praxis der Wirtschaftsinformatik : HMD, 43 (2006) 252, S.6-16

Kaplan, R.S.; Norton, D. P.: The balanced scorecard. Boston : Harvard Business School Press, 1996

Komus, Ayelt; Wauch, Franziska: WIKImanagement : Wie Unternehmen von Social Software und Web 2.0 lernen können - 1. Aufl. München : Oldenbourg Wissenschafts Verlag, 2008

KPMG <kmdesk@kpmg.com>: Knowledge Management im Kontext von eBusiness: Status quo und Perspektiven 2001. URL: http://www.community-of-knowledge.de/fileadmin/user_upload/attachments/kpmg.pdf. 2001, verfügbar am 17.7.2013

Lauer, Thomas: Change Management : Grundlagen und Erfolgsfaktoren – 1. Aufl. Berlin : Springer Verlag, 2010

Lehner, Franz: Wissensmanagement : Grundlagen, Methoden und technische Unterstützung. - 4. Aufl. München : Hanser Verlag, 2012

Locke, Edwin A.; Latham, Gary P.: A Theory of Goal Setting and Task Performance – 1. Aufl. New York : Prentice Hall Verlag, 1990

Lyotard, Jean-Francois: Das postmoderne Wissen : Ein Bericht. - 4. Aufl. Wien : Passagen Verlag, 1999

- Manago, M.; Auriol, E.: Mining for Or. In: OR/MS Today, Februar 28 (1996)32, S. 28-32
- Maslow, Abraham H.: Motivation and personality - 1. Aufl. New York : Harper Verlag, 1954
- Minder, Sibylle: Wissensmanagement in KMU : Beitrag zur Ideengenerierung im Innovationsprozess. St. Gallen : KMU Verlag HSG, 2001
- Moser, Karin S.; Schaffner, Dorothea: Die Bedeutung der Wissenskoooperation für ein nachhaltiges Wissensmanagement. In: Wyssusek, Boris (Hrsg.): Wissensmanagement komplex, Berlin : 2004, S. 227-242
- Nerdinger, Friedemann W.: Motivation und Handeln in Organisationen: eine Einführung - 1. Aufl. Stuttgart : Kohlhammer Verlag, 1995
- Nerdinger, Friedemann W.; Schuler, Heinz: Motivierung. In: Lehrbuch der Personalpsychologie - 1. Aufl. Göttingen 2001 : Hogrefe Verlag, S. 349 – 371
- Nonaka, Ikujiro: A dynamic theory of organizational knowledge creation. In: The strategic management of intellectual and organizational knowledge, hrsg. v. Choo, Chun Wei/Bontis, Nick. New York 2002, S. 437-462.
- Nonaka, Ikujiro; Takeuchi, Hirotaka (1997): Die Organisation des Wissens : Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen. Frankfurt: Campus Verlag.
- Nonaka, Ikujiro; Takeuchi, Hirotaka: Hitotsubashi on knowledge management. Singapore 2004.
- North, Klaus (2005): Wissensorientierte Unternehmensführung : Wertschöpfung durch Wissen. - 4. Aufl. Wiesbaden, 2005.
- O'Reilly, Tim <orders@oreilly.com>: What is Web 2.0 : Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software. URL: <<http://oreilly.com/pub/a/web2/archive/what-is-web-20.html>>, 2005
- Osterloh, Margit; Frey, Bruno S.; Frost, Jetta: Was kann das Unternehmen besser als der Markt? In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 69(1999) 11, S.1245-1262.
- Polanyi, Michael: Implizites Wissen. Frankfurt : Suhrkamp, 1985
- Polanyi, Michael: The Tacit Dimension. New York : Anchor day books, 1966
- Prange, Christiane: Organisationales Lernen und Wissensmanagement : Fallbeispiele aus der Unternehmenspraxis. Wiesbaden : Gabler Verlag, 2002
- Probst, Gilbert; Raub, Steffen; Romhardt, Kai: Wissen managen : Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen. - 6. Aufl. Wiesbaden : Gabler, 2010
- Rehäuser, Jakob; Krcmar, Helmut: Wissensmanagement in Unternehmen. In: Schreyögg, Georg; Conrad, Peter (Hrsg.) : Wissensmanagement Berlin (1996), S. 1-40.

Rheinberg, Falko, Vollmeyer, Regina: Motivation - 8. aktual. Aufl. Stuttgart : Kohlhammer Verlag, 2011

Rosenstiel, Lutz v.: Motivation im Betrieb - 2. Aufl. München : Rosenberger Fachverlag, 1973.

Rosenstiel, Lutz v.: Motivationale Grundlagen von Anreizsystemen. In: Bühler, Wolfgang; Siegert, Theo (Hrsg.): Unternehmenssteuerung und Anreizsysteme - 1. Aufl. Stuttgart : Schäffer Poeschel Verlag, 1999, S.47-77

Rosenstiel, Lutz v.; Motivation von Mitarbeitern. In: Domsch, Michel (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern : Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement - 5. überarb. Aufl. Stuttgart : Schäffer Poeschel Verlag, 2003, S.195-215

Rümler, Reinhard (2001): Wissensbarrieren behindern effektives Wissensmanagement. In: Wissensmanagement : Das Magazin für Führungskräfte, 3 (2001)5, S. 24-27

Schneider, Ulrich H.: Nun schärf mal schön! In: Wissensmanagement : Das Magazin für Führungskräfte, 3 (2001)1, S. 10 - 12

Schreyögg, Georg; Geiger, Daniel: Kann implizites Wissen Wissen sein? : Vorschläge zur Neuorientierung im Wissensmanagement. In: Wyssek, Boris (Hrsg.): Wissensmanagement komplex : Perspektiven und soziale Praxis. Berlin : (2004), S. 43-54

Schreyögg, Georg; Geiger, Daniel: Wenn alles Wissen ist, ist Wissen am Ende nichts?! In: DBW - Die Betriebswirtschaft 63 (2003)1, S. 7-22

Sottong, Hermann; Müller, Michael: Zwischen Sender und Empfänger. Eine Einführung in die Semiotik der Kommunikationsgesellschaft. Berlin : Erich Schmitt, 1998

Staiger, Mark: Anreizsysteme im Wissensmanagement. In: Wyssusek, Boris (Hrsg.): Wissensmanagement komplex - 1. Aufl. Berlin : Erich Schmidt Verlag, 2004, S.259-274.

Steinmann Oswald; Schreyögg, Georg: Management : Grundlagen der Unternehmensführung. Konzepte-Funktionen-Fallstudien. - 4. überarb. u. erw. Aufl. Wiesbaden : Gabler, 1997

Stocker, Alexander; Tochtermann, Klaus: Wissenstransfer mit WIKIs und Weblogs - 2. Aufl. Wiesbaden : Gabler Verlag, 2012

Sukowski, Oliver: Der Einfluss der Kommunikationsbeziehungen auf die Effizienz des Wissenstransfers : Ein Ansatz auf der Basis der Neuen Institutionenökonomie -2002. - 254 S. St. Gallen, Universität St. Gallen, Hochschule für Wirtschafts-,Rechts- und Sozialwissenschaften (HSG), Dissertation, 2002

Sveiby, K.E.: The new organizational wealth. San Francisco: Berret Koehler, 1997

Vroom, Victor H.: Work and Motivation. - 1. Aufl. New York : John Wiley & Sons Verlag, 1964

Wälchli, Adrian: Strategische Anreizgestaltung : Modell eines Anreizsystems für strategisches

Denken und Handeln des Managements. - 1. Aufl. Bern : Haupt Verlag, 1995

Weidinger, Michael: Strategien zur Arbeitszeitflexibilisierung. In: Domsch, Michel (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern : Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. - 5. überarb. Aufl. Stuttgart : Schäffer Poeschel Verlag, 2003, S.833-848

Wilkesmann, Uwe: Die Anforderungen an die interne Unternehmenskommunikation in neuen Organisationskonzepten. In: Publizistik - Vierteljahreshefte für Kommunikationsforschung 45(2000), S. 476-495.

Wilkesmann, Uwe; Rascher, Ingolf: Wissensmanagement : Theorie und Praxis der motivationalen und strukturellen Voraussetzungen. - 2. Aufl. Mering : Rainer Hampp Verlag, 2005

Willke, Helmut: Auf dem Weg zur intelligenten Organisation : Lektionen für Wirtschaft und Staat. In: Thom, Norbert; Harasymowicz-Birnbach, Joanna (Hrsg.): Wissensmanagement im privaten und öffentlichen Sektor : Was können beide Sektoren voneinander lernen?. - 2. durchgesehene Aufl. Zürich, 2005, S.77-98

Willke, Helmut: Systemisches Wissensmanagement. - 2. Aufl. Stuttgart : UTB, 2001

Wirtz, Bernd; Ullrich, Sebastian: Geschäftsmodelle im Web 2.0 : Erscheinungsformen, Ausgestaltung und Erfolgsfaktoren. In: Hofmann, Josephine; Maier, Andreas (Hrsg.): Webbasierte Geschäftsmodelle : Reihe: Praxis der Wirtschaftsinformatik : HMD, 45 (2008) 261, S.20-31

Zimmerl, Oswald; Zwingmann, Nina: Bewusstsein schaffen für den Wissensmanagement-Prozess. In: Wissensmanagement - Das Magazin für Führungskräfte. 2 (2000)4, S. 10-14

Zucker, Betty/Schmitz, Christoph: Wissen gewinnt : Innovative Unternehmensentwicklung durch Wissensmanagement - 2. neu bearb. Auflage Düsseldorf : Metropolitan Verlag, 2000.

Anhang

Anhang 1: OrganisationsstrukturA-I

Anhang 2: UmfragedesignA-III

Anhang 3: Auswertung der offenen Fragen A-XIII

Anhang 1: Organisationsstruktur

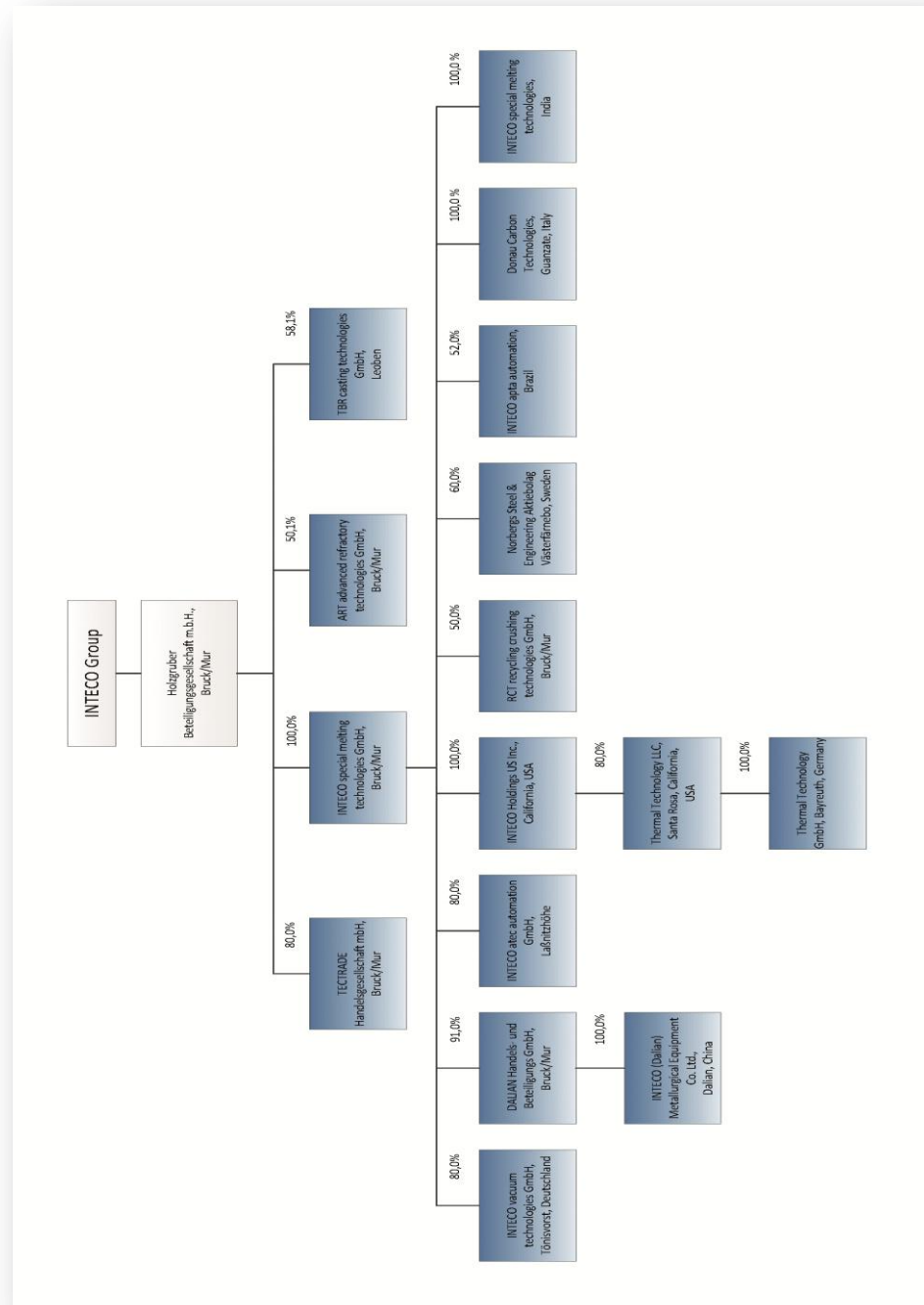



Abbildung 38: INTECO Organisationsstruktur²⁷²

²⁷² INTECO Geschäftsbericht 2013

Anhang 2: Umfragedesign



Wissensmanagement in der
INTECO Gruppe

Seite 2/10

10%

Statistische Daten

1. Wie alt sind Sie?

☐ bis 20 Jahre

☐ 21-30 Jahre

☐ 31-40 Jahre

☐ 41-50 Jahre

☐ > 51 Jahre

2. In welchem Bereich sind Sie tätig? *

☐ Geschäftsführung

☐ Technische Leitung/Abteilungsleitung

☐ Projektleitung/Teilprojektleitung

☐ Verkauf/Marketing

☐ Einkauf/Logistik/Qualitätsmanagement

☐ Mechanik

☐ Elektrik

☐ Automatisierung

☐ Verfahrenstechnik/Metallurgie

☐ Verwaltung (Finanz, Buchhaltung, IT, Human Resources, Recht, Assistenz....)

3. In welchem Unternehmen sind Sie tätig? *

☐ INTECO-ATEC

☐ INTECO-Bruck

☐ INTECO-Dalian

☐ INTECO-TBR

☐ INTECO-Vacuum Technologies


Zurück

Umfrage erstellt mit Hilfe von '2ask' **2ask**

Weiter

Abbildung 39 Umfragedesign Teil 1²⁷³

²⁷³ Eigene Darstellung



**Wissensmanagement in der
INTECO Gruppe**

Seite 3/10 20%

Allgemeine Fragen zum Wissensmanagement

4. Haben Sie schon einmal von Wissensmanagement gehört/gelesen?

☐ Ja
☐ Nein

5. Zur Erledigung Ihrer betrieblichen Aufgaben relevante Informationen finden Sie... *

	häufig	manchmal	selten	nie
bei Telefongesprächen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
auf dem Papier (Dokumentenordnern, Zeitschriften, Fax)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
in Emails	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
im Internet (z.B. Wikipedia, Homepages von Lieferanten)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
mit Kommunikationssoftware (z.B. Skype, Xlite....)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
in Foren und Chatrooms	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
auf Facebook/Twitter/Xing/LinkedIn	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
am Dateiserver	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
bei informellen Gesprächen (z.B.: Büros, Gang, beim Kaffee, ...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
in Meetings	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
im INTECOWIKI	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
auf Sytemen (IPMT, Bestellsystem, Auftragsdatenbank, Finanzsystemen...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>


Zurück

Umfrage erstellt mit Hilfe von '2ask'

2ask

Weiter

Abbildung 40 Umfragedesign Teil 2²⁷⁴²⁷⁴ Eigene Darstellung



**Wissensmanagement in der
INTECO Gruppe**

Seite 4/10 30%

6. Wie wichtig sind für Sie folgende Informationen/Plattformen in einem Wissensmanagementsystem? *

	sehr wichtig 1	2	3	4	5	6	nicht wichtig 7
Unternehmensnews	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Weiterbildungsangebot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mitarbeiterportraits	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Schwarzes Brett	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Know-how Austausch	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Interne Organisation (interne Ansprechpartner, Organigramm, „Organisation Intern“...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dokumentationen (Datenblätter, Betriebsanleitungen...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Anlagenfunktionsbeschreibungen (INTECO spezifisch)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stellenbeschreibungen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arbeitshilfen (Präsentationen, Kalkulationsvorlagen, EXCEL-WORD-Vorlagen, Angebotstexte...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Interne Kommunikation (z.B. Blogs, Foren...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kommunikation (z.B. Blogs, Foren) mit Kunden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kommunikation (z.B. Blogs, Foren) mit Lieferanten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
QAB's	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Metadaten (Lieferzeiten, Preis, Kalkulationen...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Normen, Richtlinien	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Beschreibungen der Erfahrungen und "best practices" aus Projekten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Zurück
Umfrage erstellt mit Hilfe von '2ask' 
Weiter

Abbildung 41 Umfragedesign Teil 3²⁷⁵²⁷⁵ Eigene Darstellung



**Wissensmanagement in der
INTECO Gruppe**

Seite 5/10 40%

Fragen zur Organisation


7. Mitarbeiter der INTECO Gruppe... *

	trifft völlig zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft nicht zu
können sich Ihre Arbeit größtenteils frei einteilen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
haben in Bezug auf zu treffende Entscheidungen viel Mitspracherecht	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
teilen Ideen und/oder Wissen gern	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
kommunizieren offen und ehrlich miteinander	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
vertrauen den Führungskräften	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
werden in Veränderungsprozesse eingebunden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
kennen die Unternehmensziele, Unternehmensstrategie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
können Zielvereinbarungen mit dem Vorgesetzten treffen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
finden Förderer des Wissensmanagements	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
finden eine fehlertolerante Umgebung vor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
fühlen sich selbst verantwortlich für ihr Aufgabengebiet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
fühlen sich für die Wissenssicherung/-generierung verantwortlich	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Zurück

[Umfrage erstellt mit Hilfe von '2ask'](#)
2ask
Weiter

Abbildung 42 Umfragedesign Teil 4²⁷⁶²⁷⁶ Eigene Darstellung



**Wissensmanagement in der
INTECO Gruppe**

Seite 6/10 50%

Mitarbeiterbezogene Fragen

8. Inwiefern treffen die folgenden Aussagen auf Sie zu? *

	trifft völlig zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft nicht zu
Ihre Arbeit schafft neues Wissen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ihre Aufgaben erfordern neue Lösungswege	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ihre Aufgaben erfordern zur Lösung häufig den Input von Kollegen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Für die Erledigung Ihrer betrieblichen Aufgaben steht Ihnen genug Zeit zur Verfügung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sie erledigen größtenteils Routineaufgaben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ihr aufgabenbezogenes Wissen sollte nicht dokumentiert werden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sie schreiben Beiträge in WIKIs (muss nicht INTECOWIKI sein)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sie lesen Foren, Weblogs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sie schreiben in Foren, Weblogs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>


Zurück

Umfrage erstellt mit Hilfe von '2ask' 2ask

Weiter

Abbildung 43 Umfragedesign Teil 5²⁷⁷

²⁷⁷ Eigene Darstellung


**Wissensmanagement in der
INTECO Gruppe**

Seite 7/10 60%


9. Sie identifizieren sich sehr stark mit ... *

	trifft völlig zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft nicht zu
Ihrem Fachgebiet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ihrem Team	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ihrer Organisation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Wie oft führen Sie die folgenden Aktionen im INTECOWIKI durch? *


	täglich	wöchentlich	monatlich	nie
Inhalte lesen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inhalte suchen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Neue Beiträge erstellen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Beiträge ändern/diskutieren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dateien hochladen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[Zurück](#)

[Umfrage erstellt mit Hilfe von '2ask'](#)


[Weiter](#)

Abbildung 44 Umfragedesign Teil 6²⁷⁸²⁷⁸ Eigene Darstellung



**Wissensmanagement in der
INTECO Gruppe**

Seite 8/10 70%

Gleich haben Sie es geschafft!

11. Welche Nutzungsbarrieren für ein Wissensmanagementsystem (z.B. INTECOWIKI) gibt es aus Ihrer Sicht? *

	trifft völlig zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft nicht zu
Zeitknappheit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Der Zweck für das Unternehmen ist unklar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Der Nutzen ist dem Einzelnen unklar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Machtverlust durch Wissensweitergabe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fehlende materielle Anreize (Bonifikationen)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ein Wissensmanagementsystem erleichtert die tägliche Arbeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Das Finden von Wissen ist sehr aufwändig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Das Einpflegen von Wissen ist sehr aufwändig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nur wenige Inhalte sind darin vorhanden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wissen wird im Unternehmen nicht ausgetauscht	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Streng hierarchische Organisation der INTECO Gruppe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Der Vorgesetzte fördert die Nutzung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es gibt keine Förderer für die Nutzung des Wissensmanagementsystems	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wenn ein Wissensmanagementsystem auch von anderen nicht genutzt wird	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wenn dieselben Rechte für alle vergeben werden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Zurück

[Umfrage erstellt mit Hilfe von '2ask'](#)
2ask
Weiter

Abbildung 45 Umfragedesign Teil 7²⁷⁹

²⁷⁹ Eigene Darstellung



**Wissensmanagement in der
INTECO Gruppe**

Seite 9/10

80%

12. Für die Weiterentwicklung des Wissensmanagements im Unternehmen ist Ihre Meinung wichtig. Was kann aus Ihrer Sicht am ehesten dazu beitragen, dass ein Wissensmanagementsystem genutzt wird? *


	trägt bei 1	2	3	4	5	6	trägt nicht bei 7
Die persönliche Beteiligung bei der Einführung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wenn die eigene Arbeit erleichtert wird	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wenn man dadurch selbst einen Nutzen erzielen kann	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Erlangung eines Expertenstatus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Anerkennung durch Kollegen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Anerkennung durch den Vorgesetzten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wenn man dadurch Teil einer Gruppe wird	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wenn man zum Vorbild für andere werden kann	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Materielle Anreize (Prämien, Sonderzeitausgleich)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wenn Beiträge die eigene Karriere fördern können	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Beteiligung/Förderung der Geschäftsführung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Auffindbarkeit von individuell benötigten Daten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Integration in die tägliche Arbeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eine umfassende Einschulung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eine einfache technische Plattform	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Zurück

Umfrage erstellt mit Hilfe von '2ask' 

Weiter

Abbildung 46 Umfragedesign Teil 8²⁸⁰²⁸⁰ Eigene Darstellung

 **Wissensmanagement in der
INTECO Gruppe**

Seite 10/10

90%

Sie sind nun am Ende der Umfrage angekommen und können mit der Beantwortung der abschließenden Frage noch einen entscheidenden Beitrag zur Gestaltung des Wissensmanagementsystems liefern.

13. Was sollte Ihrer Meinung nach in einem Wissensmanagementsystem unbedingt berücksichtigt werden?

1.

2.

3.

4.

14. Haben Sie noch Fragen oder Anmerkungen zur Umfrage?

Vielen Dank, dass Sie sich Zeit zur Beantwortung der Fragen genommen haben. Damit haben Sie wesentlich zur Weiterentwicklung des Unternehmens und der Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit beigetragen.

Zurück

Umfrage erstellt mit Hilfe von '2ask'

Absenden

Abbildung 47: Umfragedesign Teil 9²⁸¹

²⁸¹ Eigene Darstellung

Anhang 3: Auswertung der offenen Fragen

<p>Antworten mit Bezug zur technischen Lösung</p>	<p>Zugänglichkeit: Leichte Zugänglichkeit von Extern // Zugriff von unterwegs/web fähig // Einfache Erreichbarkeit (schneller Start) // Schnelle Eingabe, ein System schaffen, das leicht zugänglich ist // Ein schneller und einfacher Zugriff auf Wissen jeglicher Art // Einwandfreie Funktion // Zentraler Zugang auf die Daten um Informationen auch Abteilungsübergreifend verfügbar zu machen // Die benötigten Daten/Informationen sollten schnell zugänglich sein, abteilungsübergreifend // Eine Plattform zu schaffen, die übersichtlich gestaltet und für jedermann zugänglich ist // einfacher Zugang //</p> <p>Suchfunktion: Gute Suchfunktion // übersichtliche Suche über Schlagwörter // Aufgliederung in ähnliche Projekte zur vereinfachten Suche // klare und einfache Suchkriterien // Suchfunktion muss funktionieren // Einfache Such- und Filtermöglichkeiten (z.B. bei QAB'S) // Leichtes auffinden von benötigten Daten // leichtes, unkompliziertes Auffinden bestimmter Themen // Themen leicht finden // Einfachheit des Findens der benötigten Information // Notwendige Informationen für den Alltag sollten "auf Knopfdruck" verfügbar sein // ausgereifte, systemübergreifende Suchfunktion //</p> <p>Einfacher unkomplizierter Aufbau // Aufbau einer guten Struktur // klare Einteilung des Inhaltes um einfach den Weg zu finden um sein Problem zu lösen // Struktur der Meta-Daten muss einheitlich sein // Übersichtlichkeit // einfache und übersichtliche Inhaltsführung // Strukturierter Aufbau zum schnellen Finden der benötigten Informationen // z.B. Konstruktion>Mechanik>Antriebe.. // Eventuelle Anlagenspezifische Unterteilung (mittels Dropdown Auswahl) // Themenstruktur // Klar strukturierter Aufbau, ein durchdachter Aufbau // Einfach und übersichtlich aufbauen // Einfache Gestaltung // Einfachheit der Anwendung // Einfache Nutzungsmöglichkeit //</p> <p>Einfache Bedienung: einfache Handhabung // einfache Bedienung // Einfachheit // Einfache und intuitive Handhabung // Einfaches Handling // einfache Handhabung // es sollten nach Möglichkeit nur allgemein verständliche Abkürzungen verw. werden // einfachste Handhabung // einfache Handhabung // selbsterklärend // leichte Bedienbarkeit // einfaches, intuitives System // Anwender möchten nur anwenden, sprich die Plattform muss auch leicht bedienbar und übersichtlich sein //</p> <p>Diskussionsforum zu Fachbereichen // Die Diskussionsfunktion für einzelne Seiten/Beiträge sollte verwendet werden // Kommentar, Forenfunktion, um Beiträge zu diskutieren // Interne Plauderecke unter Kollegen öffentlich und in abgeschlossenen Runden //</p> <p>FAQs</p> <p>News Bereich (Livefeed mit akt. Infos), Entwicklungen aus der Branche, and. Unternehmen, Industrie //</p> <p>SharePoint</p>
--	--

	<p>Offline verfügbar</p> <p>Bewertungsmöglichkeit einzelner Beiträge</p> <p>Benachrichtigung über neue QABs // Sollte eine E-Mail Benachrichtigung eingeführt werden sollte diese gut ausgeführt werden. Ein täglicher/wöchentlicher Report mit den Änderungen würde genügen da ansonsten das Mail-Postfach überfüllt wird // Information über neues Wissen sollte verbreitet werden // Dass die Information zum richtigen Zeitpunkt möglichst automatisiert zur Verfügung gestellt wird // E-Mail Benachrichtigung an einzelne Personen/Abteilungen</p> <p>keine Freigabe durch Abteilungen // Projektleiter (wer auch immer diese Freigen muss) // Jeder Mitarbeiter sollte die Möglichkeit haben Daten hochzuladen bzw. zur Verfügung zu stellen // Meinungen von erfahrenen Mitarbeitern sollten nicht durch "Obrigkeiten" nicht heruntergestuft werden //</p> <p>Das System so gestalten, dass wirklich ALLE mitarbeiten // Integration in die Projektabwicklung // das Werkzeug MUSS regelmäßig in Verwendung sein // Integration der Plattform zur täglichen Nutzung (Explorer Startseite als Default) // Integration in andere System (QABs, Dateiablage, Office Integration)</p>
<p>Antworten mit Bezug zur Organisation</p>	<p>Verstärkte Kommunikation und Sensibilisierung der Mitarbeiter durch Schlüsselkräfte // Bestellung eines Experten // eine Person die sich HAUPTBERUFLICH dieser Sache annimmt!</p> <p>Ausdruck und Diskussion vorhandener QABs vor Projektstart // Wissensmanagement beginnt mit Projektnachbesprechungen - gibt es meiner Meinung nicht wirklich</p> <p>fachliche Einschulung: Ich kenne das System nicht und hätte gerne eine Einschulung // Jeden Mitarbeiter darüber informieren, dass es so etwas wie INTECOWIKI gibt</p> <p>Informationsfluss: abteilungsübergreifend (durch mangelnde Info großer Zeitverlust auf Baustellen) // Kommunikation mit Baustelle (Weblog, Skype-Integration)</p> <p>materielle Anreize // proaktive Mitarbeit sollte belohnt werden</p> <p>Definieren, welche Informationen (Relevanz) abgelegt werden sollen und welche nicht // Definition des Umfangs und Inhalt mit Redaktion (Freigabe von Beiträgen, Peer-Review)</p> <p>täglicher Gebrauch, Wissen wird direkt in der Wertschöpfungskette generiert und sollte dort verwaltet werden (Prozessintegration)</p> <p>Klare Trennung zwischen IT und Wertschöpfungskette (Wissensmanagement)</p> <p>Standardisierung (nicht mehr Systeme) // "Organ. Intern", "Sharepoint", "WIKI", sondern 1 integratives) Ganzheitliches System statt vielen unabhängigen Systemen // Scharfe Abgrenzung zu anderen Systemen (evtl read-only-Schnittstelle in andere Systeme)</p> <p>Schaffung eines "lebenden" Systems // haben alle dasselbe Verständnis</p>

	<p>von "Wissensmanagement" und ist allen klar, welche Vorteile sie am Ende von einem solchen System haben? Wenn ein Teil davon mit "nein" beantwortet wird, sind die Hausaufgaben noch zu erledigen....</p> <p>Dass wir alle Systeme, die wir nutzen auch als Wissensplattform nutzen lernen</p> <p>Keiner muss, jeder kann – Prinzip</p> <p>Zugänglichkeit: regelmäßig auf Zugangsparameter hinweisen (wie gelange ich in INTECOWIKI) z.B. für neue Mitarbeiter // Zugang und Information über die Nutzung an alle Unternehmen der Inteco-Gruppe, Zugang über sensibles Wissen (zb. Berechnung Vakuumpumpe), nur einem engen Kreis zugänglich machen // Zugang für Alle Beteiligten (!) // Verknüpfung der einzelnen Abteilungen</p> <p>Gibt es solche Plattformen in anderen Firmen? Wenn ja, in welchen? Wie sind die Benutzer, sprich die Mitarbeiter, mit diesem "Werkzeug" zufrieden? Sind bereits dezidierte "Erfolgsmeldungen" aus anderen Firmen bekannt? Welche wirtschaftlichen Einbußen mussten Firmen bis jetzt ohne die Verwendung eines "WM"-Systems hinnehmen? Bzw. anders gefragt, kann man vorab abschätzen, wie profitabel die Einführung eines solchen Systems ist?</p>
Mensch	<p>Ein individueller NUTZEN // offensichtliche Wertschöpfung für jeden Einzelnen // Mitarbeiter miteinbeziehen // Mitarbeiter-Mitsprache (Abstimmung bei gewissen Entscheidungsfragen - anonym) Aufrechterhaltung der Kommunikation aller Mitarbeiter über diese Plattform // Behandlung der Themen und nicht belächeln</p>
Antworten mit Inhaltsbezug	<p>Arbeitsunterlagen für die Tägliche Arbeit: (Normen; Berechnungen; Technische Unterlagen) // Einbindung bisheriger 'täglicher' Informationsabfragen // Vorhandensein der, für die tägliche Arbeit benötigten Daten // Berechnungen Normen, Workflows, Standards //</p> <p>Datenblätter: Datenblätter // Aus meiner Sicht wäre schon eine zentrale und gut geordnete Ablage von Herstellerdatenblättern eine große Hilfe bei der Arbeit, da oft Datenblätter nicht vorhanden oder nicht auffindbar sind und es sehr viel Zeit kostet wenn jede Abteilung für sich ein und das selbe Datenblatt suchen muss da es nicht richtig oder gar nicht im System abgelegt wurde. /</p> <p>Eine zentrale Ablage dieser Daten würde einiges an Zeit und Nerven sparen</p> <p>Links zu Grundlagen, anderen fachlichen Webseiten // Herstellerlinks</p> <p>Vorlagen: Einheitliche Dokumentvorlagen // Angebots- und Kalkulationsvorlagen // Allgemeine Kalkulationsgrundlagen (spezifische Kosten pro Gewichtseinheit o.ä.), Schulungsunterlagen // Leitfäden // Fachliteratur</p> <p>Anlagen Know-How // Technisches Grundwissen über unsere Anlagen, Technologien // Technische Daten aller von Inteco ausgeführten Anlagen //</p>

	<p>Technische Auslegung // Fachliteratur und Artikel // Relevante Fachartikel, Handbücher // Neue Entwicklungen (technisch, organisatorisch, Markt,)</p> <p>Baustellenbericht</p> <p>Projektdaten: Erfahrungsberichte aus vergangenen Projekten // Lessons learnt // Unterschiedliche Erfahrungen mit Kunden mit einzelnen Personen // Erfahrungsberichte aus Projekten // Beschreibung laufender Projekte // Projektfortschritte (laufend bis zum Abschluss)/ Projektabschlussgespräche // Projektedaten // Referenzen</p> <p>Strukturelle Änderungen im Betrieb // Personalentwicklung (z.B. Zu-, Abgänge, Beförderung etc.)</p> <p>Lieferantenerfahrungen, Liefertreue, Termineinhaltung, Qualität, Projektabwicklungsbeurteilung</p> <p>Datenqualität und Aktualität: Pflege, Pflege, Pflege... // am aktuellen Stand // Aktualität // Aktualität der Information // Vermeidung von Overflow von Informationen (klar abgesteckte Themenbereiche) // Vertrauenswürdigkeit der Inhalte // Wie wird die fachliche und sachliche Richtigkeit von Beiträgen verifiziert ? // Hervorhebung aktueller Themen ist meiner Meinung nach wichtig. sollte immer aktuell sein // alte Beiträge sollten überdacht werden // dass die Pflege des Systems ein "Abfallprodukt" der täglichen Arbeit ist // Pflege des Systems durch die unterschiedlichen Abteilungen</p> <p>QAB // Probleme und Lösungen aus den QAB // Teamcenter (Mechanik/QAB) // es gibt andere Foren die weitaus effizienter sind, wie metvt forum // Know-How datenbank enthält mehr Informationen</p> <p>Quantität: Ausreichender Informationsumfang // Weniger ist oft mehr. Wissensmanagement soll Grundwissen für mehrere Kernbereich für jeden verständlich machen, wodurch eine zu große Vertiefung oft vom Nachteil ist // Beherrschbare Anzahl an Dokumenten und Informationen</p>
--	--

Tabelle 2: Auswertung der offenen Fragen²⁸²²⁸² Eigene Darstellung

Selbstständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe.

Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht.

Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Mitterdorf, den 9.08.2013

Hans Peter Gutschlhofer